

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

ARVOT, ARVOJOHTAMINEN JA ORGANISAATIO-
KULTTUURI -CASE TAPIOLA-RYHMÄ

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2013
Klaus af Ursin

Annamaija Tolvila

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	TOLVILA ANNAMAIJA
Tutkielman nimi:	Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri – case Tapiola-ryhmä
Pro gradu -tutkielma	75 sivua ja 3 liitesivua
Aika:	Kesäkuu 2013
Avainsanat:	arvo, arvojohtaminen, organisaatio, organisaatiokulttuuri, value driven management

Arvot ja arvojohtaminen nostetaan nykyisin usein esille, kun puhutaan yritysten ja organisaatioiden menestystekijöistä. Arvot eivät ohjaa ainoastaan yksittäisten ihmisten elämää, vaan myös yritysten elämää. Arvojen ja arvojohtamisen merkitys korostuu maailman globalisoitumisen seurauksena. Ihmiset ja organisaatiot tarvitsevat jotakin pysyvää ja syvään juurtunutta hektisesti muuttuvassa maailmassa.

Tässä tutkimuksessa on selvitetty arvojen ja arvojohtamisen yhteyttä organisaatiokulttuuriin ja selitetty arvojohtamisen eroa verrattuna nopeasti muuttuviin fadseihin eli lyhytkestoisiin johtamisoppeihin.

Tutkimus on samalla myös historiikinomainen läpileikkaus Tapiola-ryhmän elinkaaresta vuoden 1982 Auran ja Pohjan fuusioitumisesta Tapiolaksi aina vuoteen 2012 ja Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusioilmoitukseen asti. Elinkaaren hahmotuksessa on käytetty lähteinä kolmen aikalaisen haastatteluita, Tapiolan henkilöstölehtiä ja kirjoittajan omia muistoja vuosien varrelta ja peilattu näitä lähteitä aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen.

Tutkimuksen johtopäätös tukee aikaisempaa tutkimusta arvojen ja arvojohtamisen merkityksestä organisaatiokulttuurissa. Pitkäjänteisellä, vastuullisella ja arvoja kunnioittavalla työllä on merkitys organisaation menestyksessä. Kuten aikaisemmat tutkimukset myös tässä tutkimuksessa havaitaan, että arvoihin perustuva johtaminen ei ole kertakäyttöinen ratkaisu, vaan prosessi joka ei ole koskaan valmis. Onnistuminen punnitaan päivittäisessä arjessa – joka päivä ja prosessi vaatii kaikkien sitoutumista. Vaikka johdolla on merkittävä rooli, ei yksikään johtaja yksin pysty luomaan menestyvää ja hyvää organisaatiokulttuuria.

SISÄLLYS

1 Johdanto	1
1.1 Aiheen valinnan tausta.....	6
1.2 Tutkimustehtävä.....	7
1.3 Tutkimuksen rakenne	8
1.4 Keskeinen kirjallisuus.....	8
1.4.1 Arvot aiemmissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa	9
1.4.2 Arvojohtaminen aiemmissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa.....	10
1.4.3 Organisaatiokulttuuri aiemmissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa.....	11
1.5 Tutkimuksen rajaukset.....	13
2 Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri	14
2.1 Arvon määritelmiä	14
2.2 Arvoteoria.....	20
2.3 Arvojohtaminen.....	21
2.4 Organisaatioteoriat.....	25
2.5 Organisaatiokulttuuri	26
3 Keskinäisyys ja kohdeorganisaatio	31
3.1 Keskinäisyys.....	31
3.1.1 Keskinäisyyden historiaa.....	31
3.1.2 Keskinäisyys yritysmuotona.....	31
3.1.3 Keskinäisyys ja vastuullisuus	32
3.2 Tapiola.....	33
4 Tutkimuksen aineiston keruu ja analysointi	35
4.1 Aineiston keruu.....	35
4.2 Haastattelumateriaali ja haastattelut	36
4.3 Aineiston analysointi.....	37
4.4 Aineiston luotettavuus.....	38
5 Tapiola 1982–2012	39
5.1 Suuri päivä ja vuodet 1982–1987	39
5.2 Vaaran vuodet ja sisäinen lujittuminen, vuodet 1988–1996	41
5.3 Eettisen liiketoiminnan nousu ja vuodet 1997–2001	43
5.4 Vastuullisuus osana liiketoimintaa, vuodet 2002–2012	43
6 Arvojen merkitys Tapiolan organisaatiokulttuurissa	47
6.1 Aika ennen arvoja – arvoton aika?	47
6.2 Arvojen synty.....	48

6.3 Arvojen jalkautus	52
6.4 Velvollisuusetiikka, yhteistyöjohtaminen ja vastuullisuus	54
6.4.1 Velvollisuusetiikka	54
6.4.2 Yhteistyöjohtaminen	55
6.4.3 Vastuullisuus	56
6.5 Johtajan omat arvot ja arvojohtaminen.....	57
6.5.1 Johtajan omat arvot	57
6.5.2 Arvojohtaminen	58
6.6 Sidosryhmien merkitys yritykselle ja sen arvoille	59
7 Arvot ja johtaminen – esitutkimus 2010	61
7.1 Tapiolan arvot.....	61
7.2 Esitutkimus	62
7.3 Esitutkimuksen johtopäätökset	63
8 Johtopäätökset.....	65
Lähdeluettelo	69
Liitteet	72

1 Johdanto

Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri nivoutuvat yhteen monissa eri tutkimuksissa, kaikki kolme vaikuttavat osaltaan organisaatioiden menestykseen. Eri tutkimusten mukaan nämä kolme poikkeavat oleellisesti erityyppisistä ismeistä ja fadseista, joiden avulla tavoitellaan pikaisia onnistumisia ja joihin uskotaan vain vähän aikaa. Näitä lyhytkestoisia oppeja putkahtelee organisaatioiden johtamiseen tämän tästä; osa elää kauemmin, osa lyhyemmin. Osa jää pysyviksi opeiksi. Näiden eri johtamisoppien ympärille on muodostunut business, joka vaatii aina vain luomaan uusia oppeja (Vartola 2006, 223). Jotta organisaatio todella menestyisi, täytyy johtamisen ja organisaation toiminnan pohjautua kuitenkin johonkin pysyvämpään. Muiden muassa Nohria, Joyce & Roberson (2003) ovat tehneet (Evergreen) tutkimuksen siitä mitä ja millaisia tietoja ja taitoja organisaatioiden tulee omata, jotta ne voisivat todella saavuttaa menestystä ja loistavia tuloksia. Nohrian, Joycen & Robersonin (2003) tutkimus kesti kaikkiaan viisi vuotta ja kattoi laajan joukon organisaatioita eri aloilta. Myös Eric Abrahamson (1996) on paneutunut artikkelissaan Management Fashion tähän samaan tematiikkaan. Molemmat artikkelit esittävät sen minkä arvoista, arvojohtamisesta ja organisaatiokulttuureista kirjoitetut kirjat ja aiemmat tutkimuksetkin lähes poikkeuksetta todistavat; pysyvää menestystä ei voi saavuttaa millään taikatempuilla. Eivätkä myöskään mitkään kertakäyttöiset opit ja ismit kannu kovin pitkälle. Se mitkä järjestelmät tai laitteet yritys hankkii käyttöönsä, ei ratkaise peliä. Etenkin tämän päivän mainonta painottaa oikean merkkisten tietojärjestelmien ja esimerkiksi puhelimien merkitystä yrityksen menestykseen. Mainokset luovat mielikuvan, että ostamalla yrityksen avaintekijöiden käyttöön uudet Lumia puhelimet kaikki muu hoituu kuin itsestään.

Eri tutkimuksien äärellä herää kysymys nouseeko erilaisia fashion settereitä eli johtamisoppeja etenkin silloin kun organisaatioilla menee huonosti, toisin sanoen ottavatko yritykset erilaisia uusia oppeja käyttöönsä silloin kun halutaan yritys nousukiitoon nopeasti? Jos käytännössä päädytään tähän, niin silloin organisaatioiden johdon voi ajatella olevan hakoteillä, sillä ainoa mahdollisuus pitkäkestoiseen nousuun ja tasapainoon näyttäisi olevan pitkäjänteinen työ.

Edellä mainitut artikkelit ja lukuisat muut aiemmat tutkimukset kiinnittävät myös huomiota siihen miten menestyvissä organisaatioissa asiat laitetaan tapahtumaan eli toimenpanon merkitykseen. Arvojen, arvojohtamisen ja organisaatiokulttuurin yhteys myös toimeenpanoon näyttäisi olevan ilmeinen. Aiemmat tutkimukset osoittavat jopa, että ei ole väliä tai ainakaan suurta merkitystä sillä mitä tuotetaan, kunhan se tehdään oikein. Tämä oikein tuottaminen puolestaan tarkoittaa sitä, että yritys kykenee jatkuvasti lisäämään tuottavuuttaan oikein valituilla toimenpiteillä. Tuottavuuden nousua Nohria, Joyce & Roberson (2003) pitävät menestyksen avaimena. Heidän mukaansa teollisuuden osalta tuottavuuden tulee nousta kaksi kertaa keskiverron verran, eli jos keskiverto yritysten tuottavuus nousee 3 %, on menestyvän yrityksen tuottavuuden noustava 6 %. Tästä nousee väistämättä ajatus siitä voiko tuottavuus nousta kaiken aikaan, eikö raja tai katto tule jossain vastaan? Tähän dilemmaan tutkijat vastaavat sillä, että menestyvät ja niin sanotut voittaja yritykset ovat yleensä realisteja. Tärkeää tuottavuudenkin osalta on oikea kohdentaminen. Kaikessa mukana oleminen ei takaa menestystä, menestyvät yritykset yleensä keskittyvät omalle osaamisalueelleen, eivätkä lähde haalimaan markkinoita tuotteista tai palveluista joita eivät täysin hallitse. Menestyvät yritykset myös miettivät mitä heidän asiakkaansa heiltä eniten odottavat ja suuntaavat tekemisiään sen mukaisesti. Tämän ajatuksen takana ovat myös Randolph A. Pohlman ja Gareth S. Gardiner (2000), kun he omassa tutkimuksessaan esittävät kahdeksan eri arvovaikuttajaa, jotka menestyvien organisaatioiden tulee ottaa huomioon.

Nohria, Joyce & Roberson (2003) toteavat tutkimuksessaan, että jos yritys ei onnistu niillä osa-alueilla, jotka se on valinnut pääkohteikseen, käy yleensä niin, että asiakkaat ”rankaisevat” ja siirtyvät toisen yrityksen asiakkaiksi. Merkittävä huomio menestyvien yritysten osalta on kuitenkin se, että ne eivät välttämättä lainkaan tarjoa parasta laatua, vaan hyvinkin keskivertotuotteilla lunastavat asiakkaiden luottamuksen.

Nohria, Joyce & Roberson (2003) nostavat organisaatiokulttuurin merkittäväksi tekijäksi yrityksen menestyksessä. Edellä mainittu on tämän pro gradu tutkimuksen kannalta sangen ilahduttavaa, sillä usein kuulee ja saa lukea, että organisaation kulttuurilla ei ole suurta merkitystä menestyksessä. Organisaation kulttuuria pidetään pehmeänä tekijänä, joka jää muun operatiivisen toiminnan taakse. Kuitenkin on tutkimuksin osoitettu, että juuri ne yritykset menestyvät, joissa kulttuuri on otettu vakavasti ja tosissaan. Menestyvien yritysten organisaatiokulttuuri tukee työntekijöiden menestystä ja antaa heille mahdollisimman hyvät puitteet tehokkaaseen, yrityksen menestykseen tähtäävään toimintaan. Organisaatiokulttuuriin nivoutuu olennaisesti myös yrityksen arvot. Arvoja voidaan verrata strategiaan eli niitä

kumpaakaan ei voi vain ylhäältä antaa, vaan kaikkien on oltava mukana niiden tekemisessä. Pankkiiri Björn Wahlroos on tarinan mukaan todennut, että arvot syntyvät mustan auton takapenkillä suurin piirtein tupakka-askin kanteen kirjoitettuina – tutkitun tiedon valossa tuota tulkintaa voitaneen pitää vääränä. Toki edellä mainitulla tavalla arvot voidaan myös synnyttää, mutta noin syntyneillä arvoilla ei ole käytännössä mitään ”arvoa” eli niiden mukaan ei eletä ja toimita. Oikeat arvot syntyvät organisaatiokulttuurin tavoin yrityksen sisältä arvojohtamisen kautta. Yrityksen toiminta, johtamistapa, henkilöiden kemiat kaikki tuo vaikuttaa arvoihin ja kulttuuriin. Kukaan ei voi vain tulla kertomaan, että tässä ovat yrityksemme arvot – toimikaa niiden mukaisesti. Arvot voidaan kytkeä johtamiseen myös sosiaalisen kontrollin välineinä eli arvoilla voidaan ohjata yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan (Pfeffer 1997, 100–101).

Nohria, Joyce & Roberson (2003) nostavat organisaatioiden menestystekijäksi myös organisaation struktuurin. Tämän päivän nopealiikkeiset markkinat vaativat nopeaa reagointia ja kovin hierarkkinen organisaatio ei kykene riittävän nopeasti vastaamaan markkinoiden vaateisiin. Mitä matalampi organisaatorakenne sen helpompi on asioihin tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. Hyvin kompleksisissa ja monimutkaisissa organisaatioissa keskitytään liiaksi organisaation sisäisiin asioihin ja työllistetään toinen toisiaan unohtaen asiakas, kumppanit ja sidosryhmät. Nämä voivat olla fataaleja virheitä organisaation menestyksen ja tulevaisuuden kannalta.

Kertaluonteiset fadsit voivat usein kuitenkin olla perustana uudentylaiselle ajattelulle. Niiden osalta on kuitenkin tärkeää, että ei pelkästään keskitytä fadsien tutkimiseen, vaan näiden oppien jalkauttamiseen, jotta yritykset saavat niistä kaiken hyödyn ja pystyvät kasvattamaan liiketoimintaansa niiden avulla. Implementoinnin merkityksen tuovat esille myös Pohlman & Gardiner (2000), heidän implementointi ”ohjeensa” käydään tarkemmin läpi tämän tutkimuksen luvussa 2. Organisaatiokulttuurin implementoinnista kertovat kuvaavan esimerkin O'Reilly & Pfeffer (2000, 11–12), heidän mukaansa kulttuurin teoria on yhtä helppo omaksua, kuin golfinkin teoria. Vaikeus on siinä, miten saada pallo lentämään riittävän pitkälle ja oikeaan suuntaan, kun ensin on osunut siihen palloon. Jokainen golfn teoriaa opiskellut ja käytäntöä kokeillut tietää väitteen oikeaksi.

O'Reilly & Pfeffer (2000, 260–261) listaavat kolme tärkeää asiaa menestyvien organisaatioiden osalta:

1. Tie menestykseen on aina matka läpi yritysten ja erehdysten ja sen vuoksi kaiken kattavien oppaiden tai ohjeiden kirjoittaminen on mahdotonta. Asiat muuttuvat matkan varrella moneen kertaan ja välillä joudutaan palaamaan lähtöruutuun.
2. Organisaation toimintaan ja tavoitteisiin tulee sitouttaa mahdollisimman monta ihmistä eli kaikkien työntekijöiden johtajasta, keittiön emäntään ja vahtimestariin pitää tietää organisaation toiminnan suuntaviivat ja tavoitteet.
3. Esille pitää tuoda todellinen toiminta ja tavoitteet, sillä vain teoilla on todellinen merkitys, juhlapuheet ja korulauseet eivät auta menestymään.

Vaikka organisaation perusasiat olisivatkin kunnossa eli yrityksen strategia ja arvot olisivat oikeaoppisesti ja yhdessä henkilöstön kanssa laaditut ja jalkautettu myös asiakkaille ja sidosryhmille ja toimeenpano olisi sujuvaa ja yritys keskittyisi omaan osaamisalueeseensa, jota myös asiakkaat ja sidosryhmät arvostavat. Ja vaikka kulttuuri ymmärrettäisiin tärkeäksi ja yrityksen arvot olisi yhdessä eletty ja mietitty ja organisaation rakenne olisi matala, ketterä ja joustava. Nämäkään seikat eivät kuitenkaan vielä takaa yrityksen menestystä.

Menestyvä yritys tarvitsee lahjakkaita työntekijöitä, ei vain lahjakasta ylintä johtoa, vaan myös osaavaa, innovatiivista keskijohtoa, ryhmäesimiehiä ja suorittavan tason asiantuntijoita, kuten esimerkiksi myyjiä. Menestyvät yritykset satsaavat lahjakkaiden henkilöiden rekrytointiin ja myös talossa pysymiseen luomalla erilaisia avainhenkilö-ohjelmia ja palkitsemismalleja. Viisas johtaja ja esimies palkkaavat aina itseään pystyvämpiä henkilöitä. Tämä vaatii itsetuntoa ja luottamusta omaan tekemiseen. Itseään huonommin kouluttuja ja vähemmän kokemusta omaavia palkkaava esimies ja yritys kaivavat omia hautojaan. Menestyvät yritykset näkevät lahjakkaat työntekijät yhtä arvokkaina kuin hyvät asiakkaat ja kohtelevat näitä myös samalla tavalla. Tätä lahjakkaiden ja organisaation arvot jakavien työntekijöiden merkitystä korostavat Nohria, Joyce & Robersonin (2003) lisäksi Pohlman & Gardiner (2000). Lahjakkuuksien merkityksen toteavat myös O'Reilly & Pfeffer (2000, 1–2), mutta muistuttavat samalla, että vain noin 10 % ihmisistä kuuluu niin sanottuun top 10 joukkoon. Heidän mukaansa organisaatiota ei voisi näin ollen rakentaa pelkästään lahjakkuuksien varaan.

Ihmisten johtaminen (leadership)

Matala organisaatio ja ketterä toiminta liitetään edellä olevan mukaan menestyvien organisaatioiden kuvauksiin, mutta myös ihmisten johtamisella on tärkeä merkityksensä. Menestyvät yritykset etsivät ja löytävät johtajia ja esimiehiä, jotka sitoutuvat yritykseen ja

sen liiketoimintaan ja yrityksen ihmisiin. Johtajien tulee tehdä työtään suurella sydämellä itsensä peliin laittaen. Menestyvää yritystä ei johdeta asenteella, että olen täällä vain töissä. Menestyvien yritysten menestyvät johtajat ymmärtävät johtamisen ja esimiestyön olevan ennen kaikkea palveluammatin. Johtaja, joka on työssä vain aseman ja statuksen vuoksi, tuskin menestyy pitkällä tähtäimellä. Tämä käy ilmi myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation pääjohtaja Asmo Kalpalan haastattelussa, jossa Kalpala toteaa työn olevan osa elämää, ei vain projekti, jonka jälkeen siirrytään optioiden turvin tekemään jotakin muuta mikä oikeasti kiinnostaa.¹ Edellä kuvattu pätee yhtäläisesti myös yrityksen muiden työntekijöiden osalta, olen vain täällä töissä -asenne, ei tuo menestystä, mutta se ei myöskään tuo tyydytystä ja nautintoa, jota työstä voi parhaimmillaan saada. Edellä esitetyt tutkimukset nostavat esille myös hallitusten merkityksen ja varmasti näin onkin. Hallitus, joka ei ymmärrä täysin kyseistä liiketoimintaa ei voi sitä parhaalla mahdollisella tavalla johtaa. Tämän tutkimuksen kirjoittaja on nykyisessä työssään päässyt seuraamaan hallituksen merkitystä, kun tulevan Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusion myötä LähiTapiolan alueyhtiöiden hallitukset nousevat merkittävään asemaan 20 eri alueyhtiön toiminnan johtamisessa.

Tukijat ja yhteistyökumppanit

Ilman ulkopuolisia tukijoita, yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä ei pärjää yksikään yritys. Johanna Kujala ja Sari Kuvaja esittävät myös sidosryhmien merkityksen kirjassaan Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä (2002). Heidän mukaansa sidosryhmät tulee ottaa aidosti huomioon liiketoiminnassa. Sidosryhmien näkemysten aito arvostus nähdään hyödyllisen yhteistyön ja tuloksekkaan liiketoiminnan edellytyksenä (2002, 70–75). Tämän pro gradun haastatteluissa sidosryhmien merkitys tulee myös hyvin ilmi, aiheesta on kirjoitettu tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 6. Menestyvä yritys saa merkittävää tieto-taito pääomaa tekemällä yhteistyötä eri alojenkin toimijoiden kanssa. Yhteistyökumppanit ja sidosryhmät ovat myös merkittävä kanava uusien asiakkaiden solmimiseksi ja olemassa olevien suhteiden lujittamiseksi.

Tämä tutkimusraportti on selkeästi kirjoittajan oma tulkinnallinen konstruktio ja samalla kun tuloksia raportoidaan, tehdään tuloksista myös tulkintoja. Joku toinen tutkija voisi samasta aineistosta löytää toisenlaisia teemoja ja tehdä toisenlaista tulkintaa. Tutkimuksen analysoinnissa esille tulleita tutkijan omia tulkintoja ja käsitteiden totuudenmukaisuutta voi olla vaikea, ellei mahdotonkin osoittaa. Pyrkimys on kuitenkin antaa lukijalle sellaista tietoa,

¹ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

jonka perusteella lukija voi itse punnita onko tutkijan tulkinta uskottava. (Aaltola & Valli 2010, 83.)

1.1 Aiheen valinnan tausta

Tämän tutkimuksen aiheen valinta on edennyt mutkien kautta nykyiseen muotoonsa. Kirjoittaja teki kandidaatin työnsä arvojen merkityksestä johtamistyössä, kandidaatin työssä tehtiin esitutkimus silloisen Tapiola-ryhmän Läntisen alueen keskijohdon piirissä ja sähköpostikyselyn avulla selvitettiin heidän suhdettaan yhtiöryhmän arvoihin ja mikä merkitys noilla arvoilla on heidän johtamistyöhönsä. Esitutkimuksessa selvitettiin muun muassa sitä onko organisaation arvoilla ja liiketoiminnan tuloksella yhteys, kuten Kari Viinisalo (2006, 128–129) kirjoittaa väitöstutkimuksessaan. Esitutkimusta ja sen tuloksia käsitellään myöhemmin tässä tutkimuksessa. Kiinnostus yrityksen arvoihin ja arvojen merkitykseen on syntynyt kirjoittajan mielessä jo ennen kandidaatin tutkimusta. ”Syyllinen” kiinnostukseen on ollut kirjoittajan työnantaja ja sen vahvat johtajat, joiden toiminnassa ja puheissa arvoilla, organisaatiokulttuurilla ja vastuullisuudella on ollut merkittävä sija. Kirjoittaja on itse ollut työssä tutkimuksen kohde yhtiössä jo yli kaksikymmentä vuotta ja oppinut monien eri tehtävien ja vaiheiden kautta tuntemaan yhtiön johtoa ja näkemään millaisia tuloksia syntyy arvoihin ja vastuullisuuteen perustuvalla johtamistyöllä.

Arvoista ja niiden kuulumisesta myös liike-elämään on keskusteltu viimeisen kahden vuosikymmenen aikana runsaasti. Arvojen merkitystä pohdittaessa monet näkevät arvot vain kirjoitettuinä korulauseina ja pakollisena vuosikertomuksen täytteenä. Kuitenkin kun arvojen merkitystä lähdetään analysoimaan syvemmin, käy ilmi, että arvot voivat olla paljon muutakin ja ohjata organisaation arkea osin näkymättömästi, osin näkyvästi. Arvojen tulee näkyä johtamisessa, strategiavalinnoissa, tavoiteasetannassa ja palkitsemisessa. Kauppinen (2002, 85) mukaan arvot vaikuttavatkin organisaatiossa laajasti kaikkeen tekemiseen, joko tiedostamattomasti tai tietoisesti. Kujala ja Kuvaja (2002, 161–163) puolestaan kirjoittavat, että yrityksen arvot konkretisoituvat yrityksen tavoitteissa ja strategioissa.

Kiinnostus arvoja kohtaan löytyy myös arjen elämästä, kaikkien meidän toimintaa ohjaavat arvot jollain tavalla ja tasolla. Arvoja listataan jo päiväkodeissa ja kouluissa, joissa arvoihin pohjaavaa tutkimusta on tehty melko paljon, aiheesta on esimerkkinä Anne Goldin (2004) väitöstutkimus.

Hallinnon tutkimuksessa arvot ovat olleet oleellinen osa kautta aikojen ja artikkelit, tutkimukset ja kirjallisuus käsittelevätkin arvojen merkitystä monelta kannalta puolesta ja vastaan. Pääosin tutkimusten tulokset ovat positiivisviritteisiä ja tuovat esiin arvojen merkityksen myönteisessä valossa.

Tältä pohjalta tämä tutkimus kohdistettiin arvoihin, arvojohtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja näiden väliseen yhteyteen – unohtamatta vastuullisuuden teemaa.

1.2 Tutkimustehtävä

Tämä tutkimus nojaa tieteenfilosofisessa mielessä hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, erityisesti fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimukseen. Hermeneuttiselle tutkimukselle on keskeistä ilmiöiden merkityksen ymmärtäminen. Tutkimuskohteeksi valikoituneiden ilmiöiden eli arvojen, arvojohtamisen ja organisaatiokulttuurin lisäksi nostetaan esille case yrityksen toimintatapaa. Tutkimuksen päätehtävä on tarkastella aikalaisten kokemuksia tutkimuksen empiirisen osion teemoista ja peilata aikalaisten näkemyksiä ja kokemuksia aiemmin tutkittuun. Fenomenologiassa ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen eli kaikella on jokin merkitys. Ilmiöiden ymmärtäminen ja tulkinta nousevat tietokysymyksinä esiin fenomenologisessa ja hermeneuttisessa tutkimuksen teossa. Hermeneutiikka puolestaan tarkoittaa teorian ymmärtämistä ja tulkintaa. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja siinä ilmenevät ilmaukset, kuten äänet, kehon liikkeet ja kasvojen ilmeet antavat lisämerkityksen sanotulle. Hermeneuttinen lähestymistapa edellyttää esiymmärrystä tutkittavasta aiheesta eli tutkijan tulee omalla tavallaan selvittää tutkittavasta kohteesta esiymmärrystä ennen varsinaista tutkimustehtävää. (Aaltola & Valli 2010, 28–29, 31–33.) Tämän tutkimuksen kirjoittajalla tuo esiymmärrys tutkittavasta kohteesta on tullut ikään kuin luontaisena työtehtävien myötä.

Tutkimus on samalla myös historiallis-kvalitatiivinen eli historiaan pohjaava kvalitatiivinen tutkimus (Autio, Katajala-Peltomaa & Vuolanto 2001, 23). Tutkimuksen metodin valinta tehdään sen mukaan millainen aineisto on käsillä ja teemahaastatteluihin nojaava tutkimus on selkeästi kvalitatiivinen. Käsitteiden merkitys historiallisessa tutkimuksessa on ehkä vielä tärkeämpää, kuin muun tyyppisissä tutkimuksissa (Autio et. al 2001, 25). Tästä johtuen käsitteiden määrittäminen on tässä tutkimuksessa pyritty tekemään huolella. Tutkimus kohdistuu lähihistoriaan, aikaperspektiivissä vain kolmenkymmenen vuoden takaisiin tapahtumiin. Henriksson & Kastari (ks. Autio et. al 2001, 131) kirjoittavat, että lähihistorian

tutkimuksen erityispiirteet tulevat esille tutkimusprosessin kuluessa ja mitään vakiintunutta erillistä lähihistorian tutkimuksen metodia ei ole olemassa. Oleellisena nousee esille kuitenkin kahden seikan huomioiminen, miten saavuttaa riittävä ajallinen ja henkinen etäisyys tutkimusaiheeseen ja myös lähdeaineiston samanaikainen runsaus ja niukkuus. Tämän henkisen etäisyyden problematiikka nousi esille myös tämän tutkimuksen edetessä, osin ehkä juuri siitä syystä tutkimuksen valmistuminen vei aikaa suunniteltua kauemmin. Historian tutkimuksen perustalla on ensisijaisesti lähdekritiikki ja jatkuva kirjoittaminen (Autio et al 2001, 42). Tämäkin tutkimus pohjautuu lähdekritiikkiin, eikä pyrikään esittämään mitään uusia teorioita aiheen teemoista.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa johdatetaan aiheen teemojen arvojen, arvojohtamisen ja organisaatiokulttuurin maailmaan. Johdanto luvussa käydään läpi myös tutkimuksen aiheen valinnan taustaa, tutkimustehtävää, tutkimuksen rakenne, keskeinen kirjallisuus ja tutkimuksen rajaukset. Toisessa luvussa esitellään teoreettinen viitekehys eli arvojen, arvojohtamisen ja organisaatiokulttuurin määritelmiä ja teorioita. Kolmas luku muodostaa kuvan tutkimuksen empiirisen osion keskeisestä käsitteestä *keskinäisyydestä* yhtiömuotona ja esittää pääpiirteet kohdeyrityksestä Tapiola-ryhmästä. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen aineiston keruusta, analysoinnista ja tehdään luotettavuuden arviointia. Viides luku on osin narratiivista kerrontaa Tapiolan elinkaaresta vuoden 1982 Aura-Pohja fuusiosta alkuvuoteen 2012, jolloin saatiin tieto Tapiola-ryhmän ja Lähivakuutuksen fuusiosta. Kuudes luku on tutkimuksen empiirinen osio, jossa teemahaastatteluiden tuloksia peilataan aihepiiriin aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Seitsemännessä luvussa esitetään kirjoittajan kandidaatin työssä tekemä esitutkimus Arvoista ja niiden merkityksestä kohde yrityksen yhden alueen arjen johtamistyössä. Kahdeksannessa luvussa pohditaan aihetta ja tehdään johtopäätöksiä ja punnitaan jatkotutkimuksen mahdollisuuksia aiheen tematiikan ympäriltä.

1.4 Keskeinen kirjallisuus

Arvoista, arvojohtamisesta ja organisaatiokulttuurista on tehty tutkimusta paljon, joten aihetta käsittelevää aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta on tarjolla runsaasti. Oikeastaan valinnan vaikeus tuli esiin siinä miltä kannalta asiaa kussakin tutkimuksessa käsiteltiin. Tämän tutkimuksen pääteemoja käsittelevien tutkimusten ja kirjallisuuden lisäksi keskeisenä

lähteenä on käytetty myös kohdeorganisaation edellistä Aura-Pohja fuusiota käsittelevää Uolevi Itkosen (2002) kirjaa Tapiola-fuusio. Lisäksi kohdeorganisaation olemassaolon historian aikaiset henkilöstölehdet, Revontulet ja Actat, ovat olleet tutkimuksen teoria osuuden ja empiirisen haastatteluosuuden lähteinä. Lisätietoa Asmo Kalpalasta ja hänen vaiheistaan on haettu myös Helinä Hirvikorven (2012) kirjasta Jos on valta, on myös vastuu – Asmo Kalpalan elämä.

1.4.1 Arvot aiemmissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa

Arvojen syntyä ja historiaa ovat tutkimuksissaan laajasti käsitelleet Matti ja Heta Häyry (1997). Häyryjen (1997) pohdinnan mukaan arvojen synty saattaisi liittyä teismiin, vaikka he näkevätkin yhteyden pulmallisena, hyvän ja pahan erottamisen kautta. Häyryt päätyvätkin pohdinnassaan arvojen syntyperästä maallisempaan ratkaisuun eli siihen, että arvot ovat ihmisten asettamia. Myös Aaltonen & Junkkari (2003) ovat kirjassaan lähestyneet arvojen alkuperää, mutta keskittyvät kuitenkin enemmän selittämään ja ymmärtämään arvojen merkitystä työelämän kontekstissa. Heidän mukaansa jossain vaiheessa markkinatalouden kiihkeimpinä aikoina näytti siltä, että yritykset ja organisaatiot ovat jo arvokeskustelunsa käyneet (2003, 12), mutta erilaiset mullistukset yritysmaailmassa ovat laittaneet myös arvot ja vastuullisuuden tärkeämmälle sijalle. Myös työn, perheen ja oman vapaa-ajan yhdistäminen kiihtyvällä tahdilla hengittävässä maailmassa nostaa arvokysymykset esiin uudella tavalla. Ihmiskunnan kultainen ohje tai sääntö näyttäisi vaikuttavan myös yritysten ja organisaatioiden toimintaan. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen Tapiola-ryhmän pääjohtajan Asmo Kalpalankin elämänohjeena on ihmiskunnan kultainen sääntö: *”Kohteile lähimmäistäsi niin kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan.”*² Tämä kultainen sääntö eri muodoissaan ohjaa ihmisiä eri puolilla maailmaa ja tekee osaltaan maailmamme arvoista globaaleja. Arvojen merkitystä yritysten toiminnan periaatteina käsittelee Mika Kamensky (2006) kirjassaan Strateginen johtaminen. Kamensky (2006, 48–49) esittää ajatuksen, jonka mukaan arvojen vastaisesti ei saisi toimia edes liiketoiminnan edun nimissä. Tämän tutkimuksen luku 7 käsittelee esitutkimusta, joka tehtiin 2010 Tapiola-ryhmän Läntisen alueen johtoryhmän keskuudessa ja sen yhtenä tutkimuskysymyksenä oli juuri selvittää tuon Kamenskyn väitteen paikkansa pitävyyttä. Yritysten arvojen määrittämisestä kirjoittavat Johanna Kujala ja Sari Kuvaja kirjassaan Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä (2002). Charles A. O’Reilly III & Jefferey Pfeffer esittävät kahdeksan menestyvän yrityksen

² Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

tarinan teoksessaan *Hidden Value, how great companies achieve extraordinary Results with ordinary People* (2000). Heidän mukaansa yritysten strategiaa tulisi lähestyä arvoihin pohjautuvan näkökulman kautta eli sen kautta mihin organisaatioissa uskotaan, mitkä ovat organisaatioiden päämäärät, mitkä käytännöt ja politiikat sopivat yhteen valittujen arvojen kanssa, mitä organisaatio voi tehdä paremmin asiakkaiden hyväksi kuin kilpailijat ja kuinka organisaatio voi viedä arvonsa asiakkaille tavalla, jota kilpailijat eivät voi imitoida (2000, 12–15). O'Reilly & Pfeffer (2000, 232–234) ovat havainneet, että kaikissa menestyvissä yrityksissä arvot on saatu elämään arjessa. Tämä sama havainto tehtiin myös tämän tutkimuksen kappaleessa 7 esitetyssä esitutkimuksessa. Reijo Junnola ja Pauli Juuti ovat tehneet tutkimusta johtamistapojen ja arvojen yhteydestä teoksessaan *Arvot ja johtaminen* (1993). Heidän tutkimuksensa fokus on suomalaisten esimiesten arvojen toteutuminen yritysten arjessa, myös esimiesten ja alaisten arvojen erot ovat tutkimuksessa suurennuslasin alla.

1.4.2 Arvojohtaminen aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa

Arvojohtamisen tematiikkaan ovat syvällisesti paneutuneet Randolph A. Pohlman & Gareth S. Gardiner teoksessaan *Value Driven Management, how to create and maximize value over time for organizational Success* (2000). Kirjan esipuheessa he jo toteavat, että organisaatioiden menestyksekkäässä johtamisessa on kyse lähtökohtaisesti siitä mitä organisaation sisällä työskentelevät ihmiset arvostavat, se on lähtökohta myös arvojohtamiselle. Pohlman & Gardiner esittävät kahdeksan arvotekijää tai arvovaikuttajaa, joiden olemassaolo tulee huomioida kaikissa organisaatioissa, joiden halutaan menestyvän. Nämä arvovaikuttajat esitellään tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 2. Arvovaikuttajien lisäksi he esittävät keinot miten nämä arvovaikuttajat implementoidaan organisaatioon, jotta niiden kautta toteutuu arvojohtamisen eetos. Arvojohteisen organisaation syntymekanismeista on puolestaan kirjoittanut Richard Barrett kirjassa *Building a values-driven organization* (2006). Barrett on tutkinut pitkän tähtäimen menestystä organisaatioiden näkökulmasta ja hänen oivallustensa kautta löytyy yhteys ihmisten ja organisaatioiden välille. Ihmisten kehitystä ja siirtymistä tarvetasolta aina ylemmäs tutki jo aikanaan Maslow tarvehierarkiassaan. Samantyyppiset kehitystasot on löydettävissä myös organisaatioista. Barrett esittää seitsemän kehitystasoa kohti kokonaisvaltaista organisaatietietoisuutta. Nämä seitsemän tasoa käydään läpi tämän tutkimuksen luvussa 2.

1.4.3 Organisaatiokulttuuri aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa

Merkittävä lähde tähän tutkimukseen on organisaatiokulttuuria ja johtamista vuosien ajan tutkineen ja organisaatioita konsultoineen Edgar H. Scheinin teos *Organizational culture and leadership* (1992). Schein käy läpi organisaatiokulttuurin tasot (1992, 17 ja 1987, 32) ja niiden välisen vuorovaikutuksen. Scheinin organisaatiokulttuuritasot käydään myöhemmin tässä tutkimuksessa tarkemmin läpi. Schein, kuten monet muutkin teeman ympäriltä kirjoittaneet, esittää, että yhteiset kokemukset ovat tärkeitä organisaatiokulttuurin synnyssä. Jo edellä mainittu Barrettin tutkimus (2006, 9) yhtyy Scheinin tutkimukseen siinä, että organisaatioiden kulttuurin muutos ja kehitys eivät onnistu ellei samanaikaisesti muuteta myös prosesseja ja perustavaa laatua olevia rakenteita. Menestyksen profiileja (1983, 23–24) (alkuperäinen teos *In search of excellence: lessons from America's best-run companies* (1982)) kirjassaan Thomas J. Peters ja Robert H. Waterman Jr ovat havainneet, että menestyvien organisaatioiden kulttuurissa työntekijöillä on merkittävä asema. Työntekijöiden huomioimisen klassinen esimerkki on Elton Mayon Western Electric Hawthorne tehtailla tekemät ihmiskokeet, joissa paremman työpaikkahygienian vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen oli merkittävä. Kokeessa tehtaan valaistusta parannettiin ja saatiin tuottavuus nousemaan. Kun valaistus jonkin ajan kuluttua laskettiin ennalleen seuraavaa epäkohtaa korjattaessa, ei työn tuottavuus laskenutkaan aiemman huonon valaistuksen aikaiselle tasolle. Työntekijöiden huomioiminen on silloin selkeästi nähtävissä motivaation lähteeksi. Menestyvien organisaatioiden toiminnasta Peters & Waterman (1983, 30–34) löytävät kahdeksan tekijää, jotka ohjaavat menestyviä organisaatioita ja niiden kulttuuria. Nämä havaintonsa he tekivät tutkimuksessaan, joka käsitti 75 arvostettua yritystä. Noin puolessa valituista yrityksistä he tekivät haastattelut ja noin puolen osalta tutkimus tehtiin eri tietolähteitä, mediaa ja esimerkiksi yritysten vuosikertomuksia hyödyntäen. Ominaisuudet, jotka erottavat menestyksekkäät yritykset muista ovat:

1. Tekemisen meininki ja rentous, toimintaan suuntautuminen, halu saada aikaan hyvin erilaisia menetelmiä käyttäen
2. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kunnioitus, muita palvelemalla opitaan ja usein parhaimmat ideat saadaan asiakkailta, asiakkaita kuuntelemalla
3. Itsenäisyys ja yrittäjähenkisyys, virheet on sallittu
4. Yksilöiden kunnioitus, organisaation jokaisen tason työntekijät ovat laadun ja tuottavuuden perustekijöitä
5. Arvojen kunnioittaminen ja johdon jalkautuminen operatiiviselle tasolle

6. Lestissä pysyminen eli pysytään oman alan tekemisessä ja tehdään vain sitä mitä parhaimmin osataan
7. Vähäinen hierarkia, matalat ja yksinkertaiset organisaatiot, matriisiorganisaatiota ei esimerkiksi ollut yhdessäkään tutkitussa yrityksessä
8. Tiukkuus ja väljyys samanaikaisesti, toiminnot ovat osin hajautettuja ja osin keskitettyjä samanaikaisesti

Organisaatioissa, kuten elämässä yleensäkin on hyvin monenlaisia rooleja ja ihmisiä, joiden yhteistoiminta tulisi nivoa kyseistä organisaatiota eteenpäin vieväksi kokonaisuudeksi. Aina se ei ole helppoa tai oikeastaan se ei ole helppoa koskaan. Kuten kirjassa (Peters & Waterman 1983) kuvataan, syntyy lähes jokaisessa organisaatiossa erityyppisiä konflikteja ja eturistiriitoja. Se, miten noihin ristiriitoihin suhtaudutaan, ja miten niitä kulloinkin eri organisaatioissa lähdetään ratkomaan, riippuu paljon myös eri maiden välisistä kulttuurieroista. Kaikki konfliktit ja organisaatioiden ongelmat sisältävät sekä rakenteellisia että inhimillisiä näkökohtia. Näihin ongelmiin ihmiset reagoivat sen mukaisesti mitä itse kukin pitää ideaalina organisaation toimintatapana.

Se, miten eri kansalaisuutta olevat opiskelijat olisivat ratkaisseet teoksessa *Cultures and Organizations* (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 304–307) esitetyn organisaatioiden ongelman, jossa kaksi työntekijää oli joutunut konfliktiin keskenään, kertoo selvästi kulttuurisen ajattelun merkityksestä. Ranskalaiset näkivät ongelman ensisijaisesti kahden riitelevän osapuolen johtajien huolimattomuutena eli johtajan tulisi ratkaista konflikti. Näin ranskalaiset ovat niin sanottuja pyramidi ihmisiä, jotka uskovat hierarkkisuuteen.

Saksalaiset puolestaan näkivät ongelman rakenteiden heikkoutena ja olisivat ratkaisseet ongelman kutsumalla asiaa ratkaisemaan konsultin tai perustamalla työryhmän sillä ajatuksella, että organisaatioiden tulee toimia kuin rasvatun koneen, jolla on säännöt kaikkiin päivittäisiin ongelmiin.

Isoin osa britti opiskelijoista taas näki konfliktin henkilösuhde -ongelmana, joka ratkaistaan lähettämällä kumpikin osapuoli kurssille. Brittien näkemyksen mukaan kyse on kuin kylämarkkinoista, jossa eivät hierarkia tai säännöt määrää, vaan ennen kaikkea tilanne sanelee mitä tehdään ja tapahtuu.

Neljäntenä kulttuurisena tapana on itämaille tyypillinen perhe -ajattelu, jossa omistajajohtaja on kaikkivoipa, ja se mitä tehdään, tai millaisen tuloksen yritys tekee, ei ole merkittävää, vaan ainut joka merkitsee, on johtajan ”master” hyväksynnän saavuttaminen.

1.5 Tutkimuksen rajaukset

Tämä pro gradu on case -tutkimus, jonka kohteena on kirjoittajan työnantaja Keskinäinen vakuutusyhtiö Tapiola (jatkossa Tapiola, Tapiola-yhtiöt tai Tapiola-ryhmä). Tutkimuksen kirjoittamisen aikana Tapiola-ryhmä fuusioitui Lähivakuutuksen kanssa, fuusio-ilmoitus saatiin helmikuun alussa 2012 ja niin sanottu toiminnallinen organisaatio aloitti toimintansa 1.6.2012. Vuoden 2013 alussa fuusio oli virallinen keskusyhtiöpalveluiden osalta eli Tapiolan pääkonttoritoiminnot ja Lähivakuutuksen palvelukeskuksen toiminnot lakkasivat olemasta erillisinä. Vuoden 2013 loppuun mennessä myös kentän toimintojen osalta saadaan fuusio päätökseen ja vakuutusten kannan siirrot hoidettua. Kentän integraation yhteydessä muodostui 19 täysin itsenäistä vakuutusyhtiötä LähiTapiolan nimen alle. Kullakin itsenäisellä yhtiöllä on oma hallitus, toimitusjohtaja esikuntineen ja henkilöstöineen. Itsenäiset yhtiöt ostavat toimintaansa liittyviä ja tukevia palveluita keskusyhtiöltä. Pääkaupunkiseudun alue toimii myös alueyhtiöiden tapaan ollen kuitenkin osa Espoon keskusyhtiötä. Tästä monimutkaisesta tilanteesta johtuen rajaan tutkimukseni koskemaan vain Tapiola-ryhmää ja aikaa ennen edellä mainittua fuusio-ilmoitusta eli aikakautta 1982–2012. Tutkimuksessani selvitän arvoihin, arvojohtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja vastuullisuuteen liittyviä teemoja Tapiola-ryhmän elinkaaren aikana. Tutkimuksessa ei käsitellä tarkemmin yhtiön taloudellista tilannetta tai puhtaasti liiketoimintaan liittyviä аспектеja, vaikka näitäkin aiheen tiimoilta pieneltä osin sivutaan.

2 Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri

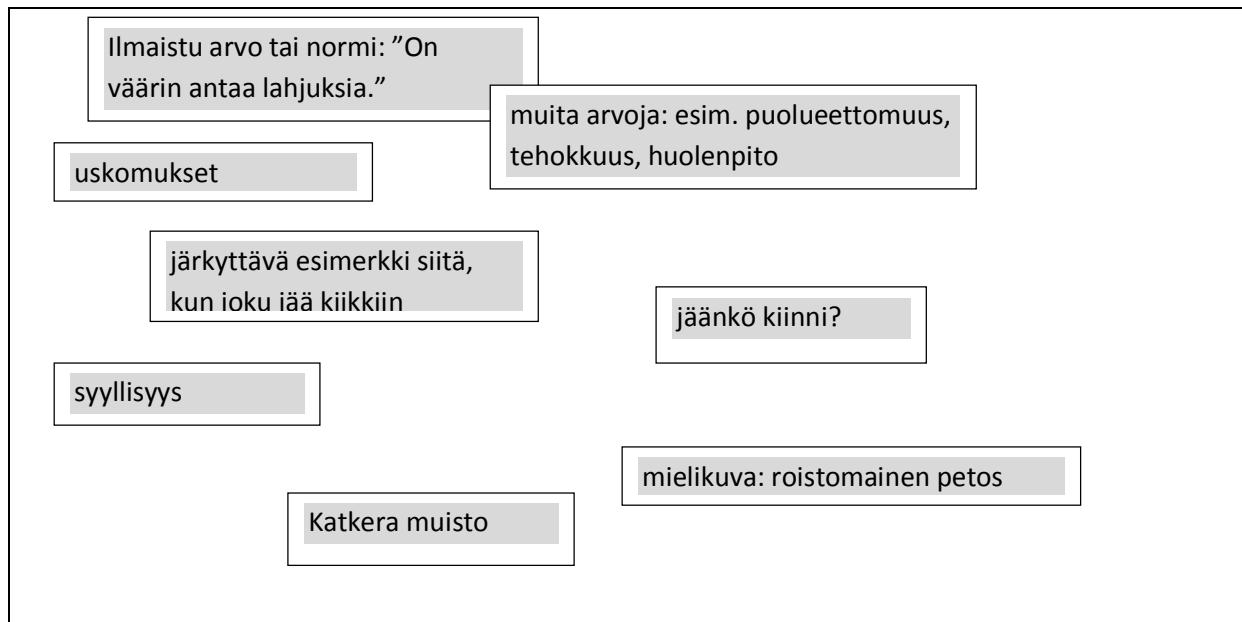
2.1 Arvon määritelmiä

”Arvo on yksilölle tai ryhmälle ominainen, eksplisiittinen tai implisiittinen käsitys toivottavasta, joka vaikuttaa käytettävissä olevien toiminnan muotojen, keinojen ja päämäärien valintaan.” (Clyde Kluckhohn, ks. Junnola & Juuti 193, 22.) Tämä Kluckhohnin määritelmä arvoista lienee yksi eniten siteeratuista, mutta ei suinkaan ainoa. Eri tutkijat ovat tehneet omia määritelmiään arvoista, määritelmissä arvo on käsitys tavoiteltavasta ja haluttavasta fyysisestä tai abstraktista objektista tai asiantilasta. Yleisesti arvot mielletään hyviksi ja tärkeiksi ominaisuuksiksi, kuten oikeudenmukaisuus, terveys, kauneus ja suvaitsevaisuus. Arvot myös ohjaavat ihmisten tekoja ja toimintaa ja ovat yleisesti tavoiteltuja ja ylivermaisina pidettyjä. Arvoihin liitetään yleisesti kysymys siitä, onko olemassa objektiivisia eli ihmisistä riippumattomia arvoja. Jos tulkitaan, että objektiivisia arvoja ei ole, ovat arvot silloin aina makuasioiden kaltaisia kustakin ihmisestä riippuvaisia. Tähän ajatteluun liittyy myös väitelause, joka tunnetaan Hume’n giljotiinina, väitelauseen mukaan arvoja ei voida päätellä tosiasioista. Väitteestä seuraa, että arvoilla ei ole mitään tajuavan olennon ulkopuolista perustaa. (Lehtonen 2009, 7.)

Arvojen alkuperän selvittäminen on haastavaa ja mielenkiintoistakin. Yksi vanhimmista, ainakin kristillisen maailman tuntemista, teorioista esittää, että arvot ovat lähtöisin Jumalasta (Häyry & Häyry 1997, 7 ja MacIntyre 2004, 73–74). Teismi arvojen lähtökohtana voidaan ajatella kuitenkin olevan vähintäänkin kyseenalaista (Häyryt 1997, 7–8). Jos Jumala olisi arvojen ja kaiken hyvyyden ylin tuomari herää kysymys, miten Jumala voi hyväksyä myös kaikki maailman pahat asiat. Platon onkin kritisoinut teismä ja todennut, että teismi ei anna kunnollista vastausta arvojen lähtökohtaan. Jos teismi ei tarjoa vastausta arvojen lähtökohtaan, jääkö jäljelle oikeastaan muuta mahdollisuutta kuin se, että arvot ovat lähtöisin meistä ihmisistä. Ihmiset ovat asettaneet arvoja yksilöinä ja yhteisöinä todistettavasti jo nykyisen ajanlaskumme alkuvuosina. Ainakin Andien Inkojen keskuudessa olivat käytössä arvot, joiden avulla he ohjasivat valtakuntaansa. Andien Inkojen normittavat arvot olivat: *”Älä varasta”, “Älä valehtelee”, “Älä laiskottele”*. Näitä arvoja voitaneen hyvin verrata meidän länsimaiseen Lutherin selittämiin kymmeneen käskyyn. (Kauppinen 2002, 15–16.)

Filosofisessa mielessä arvoja voidaan lähestyä sekä käytännöllisen että teoreettisen filosofian suunnista kirjoittaa Ilkka Niiniluoto (1984, 317–329). Niiniluodon mukaan käytännölliseen suuntaan kuuluu arvojen ja toiminnan suhde ja teoreettiseen suuntaan arvojen ja tiedon suhde. Käytännöllinen suuntaus on kiinnostunut deonttisen logiikan ongelmista eli tekojen ja normien välisistä suhteista. Deonttiseen logiikkaan kuuluu arvojen rooli päätöksenteossa, tekojen selittämisessä sekä yleisemmin arvojen tehtävästä kulttuurin ja yhteiskunnan elementteinä. Teoreettinen suuntaus puolestaan käsittelee ongelmia, jotka ilmenevät arvolauseiden semantiikassa (kielifilosofia), arvoja koskevien tiedon lähteiden ongelmakentässä (tietoteoria), tieteen arvovapauden haasteissa (tieteenfilosofia) ja ontologian eli arvojen olemassa olon problematiikassa. Arvojen ontologian Niiniluoto (1984, 318) esittää sisältävän kaksi ehtoa. Ensimmäinen ehto kertoo, että ei ole olemassa takeita siitä, että eettiset arvot, kuten moraalinen hyvä, esteettiset arvot, kuten kauneus tai taloudelliset, uskonnolliset ja tiedolliset arvot olisivat olemassa samalla tavalla. Toinen ehto puolestaan kertoo arvojen välisestä riippuvuudesta, jolloin jonkin välinearvon kautta voidaan saavuttaa päämäärä eli itseisarvo, esimerkiksi rahalla voimme hankkia kodin. Arvoilla on myös roolinsa yritysten johtamisessa, tästä enemmän tämän tutkimuksen arvojohtamista käsittelevässä osiossa.

Aaltonen & Junkkari (2003, 125) esittelevät arvojen kehittymiseen liittyvän arvojen maaston (kuvio 1). Arvojen maasto ilmentää sitä kuinka monimutkaisia asioita arvojen taustalla voi vaikuttaa. Kaikki vaikuttaa kaikkeen eli kun ihminen tekee arvovalinnan, mukana tuossa valinnassa on uskomuksia, mielikuvia, tunteita, toiveita ja paljon muualta kuultua tai luettua. Griserin mallin pohjalta piirretty kuvio kertoo hyvin maaston, jossa yksittäinen arvo tai normi liikkuu.



Kuvio 1 Griserin ”Arvojen maasto” (Aaltonen & Junkkari 2003, 125).

Pohlman ja Gardiner (2000, 36–47) ovat tutkineet organisaatioiden ja yksilöiden päätöksentekoon vaikuttavia yrityksen arvoa kasvattavia arvotekijöitä. Nuo arvotekijät ovat osin toisiinsa liittyviä ja päällekkäisiä, mutta kokonaisuudessaan ne sisältävät koko organisaation ”maailman”. Nuo kahdeksan tekijää ovat merkittäviä, kun halutaan ymmärtää kuinka monet tekijät vaikuttavat yksittäisen yrityksen toimintaan ja kuinka monen eri tekijän arvot on yrityksen toiminnassa huomioitava. Pohlman ja Gardiner (2000, 36–47) ovat listanneet seuraavat kahdeksan arvovaikuttajaa eli Value Driveria:

1. Ulkoiset kulttuuriarvot
2. Organisaation omat sisäiset kulttuuriarvot
3. Yksittäisen työntekijän arvot
4. Asiakkaiden arvot
5. Tavarantoimittajien/sidosryhmien arvot
6. Kolmannen osapuolen arvot
7. Omistajien arvot
8. Kilpailijoiden arvot

Value Driver 1: Ulkoiset kulttuuriarvot

Ulkoisilla kulttuuriarvoilla tarkoitetaan kaikkia niitä organisaation ulkopuolisia arvoja, jotka voivat tavalla tai toisella vaikuttaa organisaation toimintaan. Esimerkkinä voidaan ajatella sen kunnan tai kaupungin arvoja, jossa organisaatio sijaitsee. Yhtäläisesti voidaan ajatella tässä

tarkoitettavan myös sen maan arvoja, jossa organisaatio sijaitsee. Eri maiden kulttuuriset eroavaisuudet ovat hyvinkin merkittävä seikka. Pohlman ja Gardiner käyttävät esimerkkinä edellä mainitun kaltaisesta globaalista kulttuuriarvojen erosta pientä Milwaukelaista panimoa, jonka johto on päättänyt siirtyä Ison-Britannian olutmarkkinoille. Johto ei kuitenkaan huomio Ison-Britannian kulttuurisia arvoja mainostuksessa ja markkinoinnissa, vaan toteuttaa mainonnan Yhdysvaltojen arvojen mukaan, näin koko hanke valloittaa Iso-Britannia epäonnistuu.

Value Driver 2: Organisaation omat sisäiset kulttuuriarvot

Lienee selvää, että jokaisella organisaatiolla on oma organisaatiokulttuurinsa, jota Schein (1992, 17 ja 1987, 32) kuvaa organisaatiokulttuurin tasoilla, tästä kuvauksesta tarkemmin tämän tutkimuksen organisaatiokulttuuria käsittelevässä luvussa. Organisaation sisäiset kulttuuriarvot voivat hyvinkin vaikuttaa organisaation päätöksen tekoon. Esimerkkinä yritys, jonka vahvana arvona on työntekijöiden hyvä kohtelu ja tasa-arvoisuus. Hyvänä aikana nuo arvot eivät tuota ongelmaa, mutta laskusuhdanteen tullessa organisaation sisäiset arvot joutuvat ristiriitaan taloudellisten intressien kanssa. On hyvin todennäköistä, että osa työntekijöistä ei koskaan ymmärrä organisaation sisäisten arvojen vastaista toimintaa, kuten lomautuksia tai irtisanomisia. Osa taas voi nähdä ratkaisut oikeina ja arvojen mukaisina, koska pitkällä tähtäimellä pyrkimys on kuitenkin kyseisen organisaation parhaaseen.

Value Driver 3: Yksittäisen työntekijän arvot

Jokainen työntekijä sekä alainen että johtaja saapuvat jokainen aamu työpaikalleen omien henkilökohtaisten arvojensa kanssa. Organisaation työntekijöiden omien arvojen ja organisaation arvojen välistä yhteyttä on tutkittu runsaasti. Myös Pohlman & Gardiner (2000) ovat havainneet, että yleisesti ottaen voidaan sanoa, että mitä yhtenevämmät yksilön arvot ovat organisaation arvojen kanssa, sitä menestyksekkäämmin yksilö työstään suoriutuu. Heidän mukaansa työntekijöiden valintavaiheessa tulisi enemmän kiinnittää huomiota työnhakijan arvoihin ja pyrkiä jo työhönottovaiheessa rekrytoimaan organisaation arvojen mukaisesti ajattelevia henkilöitä. Yksittäisen työntekijän arvoilla on merkitystä organisaation menestykselle myös toisesta näkökulmasta. Jos työntekijän päällimmäisinä arvoina ovat tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus voi edellä kuvatun kaltainen taloustaantumien lomautusvaihe olla kyseiselle työntekijällä raskas takaisku. Jos taas yksilön päällimmäiset arvot ovat kova työ ja tuottavuus niin silloin hänen on helpompi hyväksyä mahdolliset toiminnan tuottavuuden

parantamiseen tähtäävät toimet työnantajan taholta. Näiden yksilöllisten arvojen hienotunteinen huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää organisaation päätöksenteossa.

Value Driver 4: Asiakkaiden arvot

Asiakaspalvelu ja asiakkaiden huomioiminen ovat viime vuosikymmeninä puhuttaneet todella paljon. Sloagan ”*Asiakas on kuningas*” on kaikille tuttu ja asiakaspalvelun ja asiakkaiden huomioimisen tärkeydestä puhutaan sekä julkisella että yksityisellä sektorilla jatkuvasti. Pohlman & Gardiner (2000) epäilevät kuitenkin perustellusti sitä onko asiakas kuitenkaan kuningas ja mitä organisaatioissa oikeasti tehdään asiakkaiden arvojen huomioimiseksi. Palveluyritysten työntekijöitä ei yleensä ole yksityiskohtaisesti valmennettu asiakaspalveluun ja yritysten johto ei useinkaan näytä esimerkkiä. Esimerkin voimalla on kuitenkin hyvin suuri merkitys. Pohlman & Gardiner (2000) käyttävät esimerkkinä Amerikan historian yhtä menestyksekkäintä kauppiasta Sam Waltonia, jonka perustama Wal-Mart ketju on kasvanut koko mantereen laajuiseksi ja jonka asiakaspalvelusta Walton kantoi henkilökohtaisen vastuunsa loppuun asti. Walton vieraili kaikissa ketjun pisteissä ja otti henkilökohtaisesti selvää mitä asiakkaat halusivat ja tarvitsivat.

Value Driver 5: Tavarantoimittajien/sidosryhmien arvot

Organisaatioiden riippuvuus eri tavarantoimittajista ja sidosryhmistä vaihtelee. Esimerkiksi autoteollisuudessa ”just in time” toimitukset ovat elintärkeitä ja silloin tavarantoimittajien arvoilla on suuri merkitys. Jos tavarantoimittajan arvona ei ole täsmällisyys ja luotettavuus voi koko valmistusprosessi joutua toistuviin ongelmiin. Yleisesti voitaneen kuitenkin ajatella, että sidosryhmien arvoilla on aina merkitystä, oli toimiala mikä tahansa.

Value Driver 6: Kolmannen osapuolen arvot

Kolmannella osapuolella kirjoittajat tarkoittavat esimerkiksi lainpykälien ja yhteiskunnan sääntöjen noudattamista. Jokaisen menestyvän organisaation johto tietää, että lainvastaisesti toimiminen ei pitkällä tähtäimellä voi aiheuttaa muuta kuin toiminnan tuhoutumisen. Tämän vuoksi organisaatiot yleensä eivät vain noudata lakia, vaan menevät paljon syvemmälle tutkien mitä lain mukaan heidän toiminnaltaan odotetaan. Tämä edellä kerrottu realisoituu esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluiden aiheuttamien irtisanomisten kohdalla. Vastuunsa ja lainpykälät tunteva organisaatio ei jätä irtisanottuja yksin, vaan tarjoaa rahallista apua tai esimerkiksi uudelleen sijoittamispalvelua niin sanottua outplacement tukea.

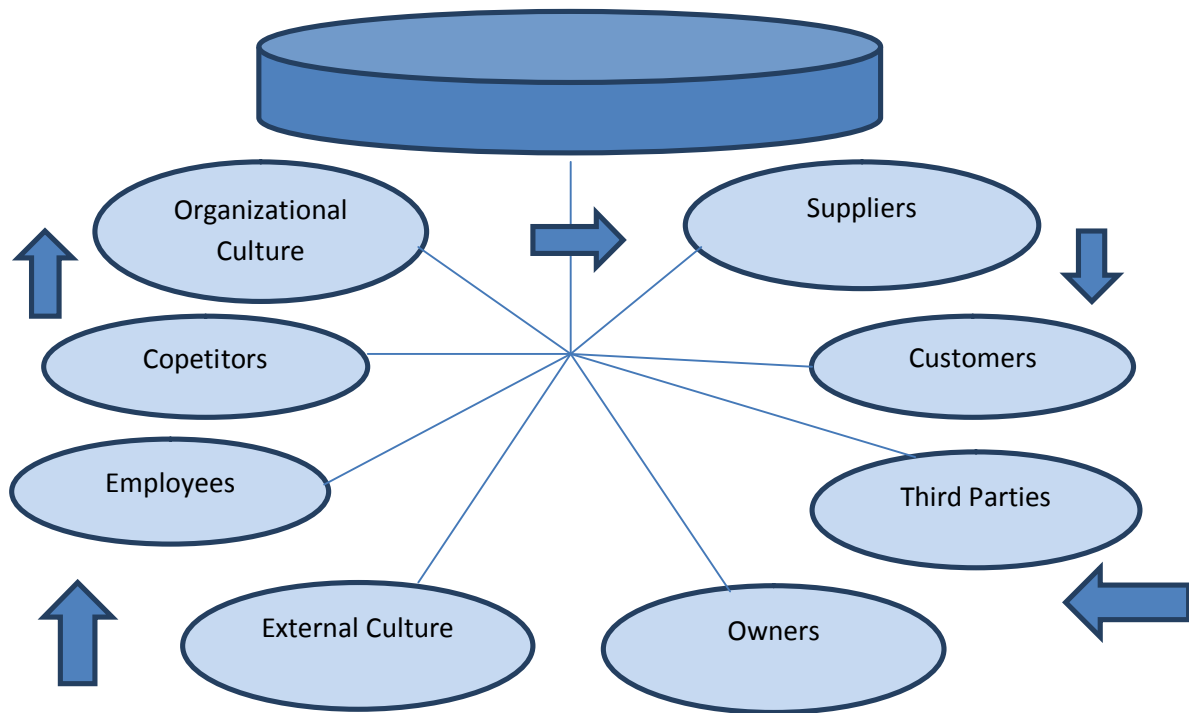
Value Driver 7: Omistajien arvot

Omistajien arvot osakeyhtiömäisesti toimivissa organisaatioissa ovat hyvinkin ilmeiset ja globaalit. ROI eli sijoitetun pääoman tuotto lienee mittari, jolla omistaja yleensä arvottaa organisaation toimintaa. Pohlman & Gardiner (2000) toteavat, että omistajien arvot ja muut esiteltyt arvot joutuvat keskenään usein ristiriitaan. Tuoton määrän ollessa suurin motivaattori voi inhimilliset arvot, kuten organisaation kulttuuriset arvot tai yksittäisen työntekijän arvot, jäädä jalkoihin. Omistajilla on haasteellinen tehtävä taiteilla näiden arvojen välillä, jos esimerkiksi jonkun yksittäisen työntekijän tai ryhmän panos ei ole tyydyttävä. Irtisanoako, siirtääkö muihin tehtäviin tai tarjotako rahallinen lähtöpaketti, nämä ovat haasteita, joita omistajat joutuvat punnitsemaan.

Value Driver 8: Kilpailijoiden arvot

Pohlman & Gardiner (2000) toteavat, että kilpailijoiden arvoilla on suuri merkitys organisaatioiden toimintaan, vaikka ensi silmäyksellä ei siltä näyttäisikään. Kilpailijoiden toimintamallien tarkkailu on elintärkeää etenkin niille organisaatioille, joiden toimintatapaan kuuluu arvolähtöinen ajattelu. Etenkin nykyisessä globaalissa ympäristössä kilpailijoiden arvomaailmalla on todella paljon merkitystä, sillä koskaan ei voida tietää milloin kilpailija onkin yhteistyökumppani tai mahdollisesti osa organisaatiota. Kilpailijoistaan poikkeavan arvomaailman omaavat organisaatiot voivat myös erottua omilla arvoillaan. Tämän pro gradu tutkimuksen kohdeyrityksen vastuullisuutta korostava arvomaailma on usein ollut törmäyskurssilla markkinatalouden arvoja edustavien kilpailevien toimijoiden kanssa. Etenkin Tapiola-ryhmän pääjohtajan Asmo Kalpalan ja liikemies Björn Wahlroosin välinen sanailu on saanut melko runsaasti palstatilaa talousjulkaisuissa. Asmo Kalpalan eläkehaastattelussakin (Helsingin Sanomat 5.1.2013/B5) nostetaan esille Wahlroosin ja Kalpalan näkemyserot, Wahlroosin mukaan yrityksillä ei ole moraalialia tai yhteiskuntavastuuta, kun taas Kalpala ei juuri muusta puhukaan.

Pohlman & Gardiner (2000, 194–195) ovat kuvanneet edellä luetellut arvotekijät karuselliksi (kuvio 2), jossa jokainen yksittäinen arvotekijä on yhdistynyt karusellin sydämeen ja arvotekijät yhdistyneet täten myös toinen toisiinsa. Tällöin karusellin osasten tulee olla tasapainossa, jotta karuselli voi pyöriä jouheasti. Jos yksikin karusellin arvotekijöistä putoaa tasapainosta voi koko koneisto osin halvaantua tai pahimmassa tapauksessa tuhota itse itsensä.



Kuvio 2 Mukailtu Pohlman & Gardiner (2000, 194) Figure 6-3 The Value Driven Management merry-go-round.

2.2 Arvoteoria

Arvoteorioita on varmasti kymmeniä, ellei satoja ja arvotutkijoiden mukaan maailmassa on noin kuusikymmentä arvoa, joita ryhmitellään eri tavoin (Aaltonen & Junkkari 2003, 63–64). Yhdeksi kuuluisimmista ryhmittelyistä voitaneen nostaa S. H. Schwartzin arvoteoria. Arvotyypit Schwartzin (1992, 1–65) mukaan sisältävät kymmenen rypästä:

- valta: yhteiskunnallinen valta, varallisuus, auktoriteetti
- suoriutuminen: vaikutusvalta, menestys, kyvykkyys, kunnianhimo
- mielihyvä: nauttiminen elämästä
- virikkeet: vaihteluntarve, uskaltaminen, jännittävyys
- itsenäisyys: omat tavoitteet, uteliaisuus, luovuus, vapaus
- universaaliset arvot: maailmanrauha, suvaitsevaisuus, viisaus, tasa-arvo, ympäristön suojelu, ykseys luonnon kanssa
- hyväntahtoisuus: vastuuntunto, avuliaisuus, anteeksiantavuus, rehellisyys
- perinteet: perinteiden kunnioittaminen, nöyryys, kohtuullisuus, hartaus, elämänsaansäilyttäminen

- yhdenmukaisuus: tottelevaisuus, kohteliaisuus, vanhempien kunnioitus, itsekuri
- turvallisuus: puhtaus, kansallinen turvallisuus, vastavuoroisuus, yhteiskunnan järjestys, perheen turvallisuus

Näitä Schwartzin arvotyyppejä voidaan pitää perinteisinä eettisinä ja moraalisinä arvoina, tämän tyyppistä luokittelua arvojen osalta on alan kirjallisuudessa melko paljon. Näillä eettisillä ja moraalisisilla arvoilla voidaankin peilata hyvin eri elämän alueita. Näiden lisäksi voidaan af Ursinin (2007, 156; ks. myös Lundquist 1988, 74) esittämän mukaan erottaa myös taloudelliset arvot (tehokas-tehoton), hallinnolliset arvot (rationaalinen-irrationaalinen), tieteelliset arvot (tosi-epätosi), esteettiset arvot (kaunis-ruma) ja oikeudelliset arvot (laillinen-laiton). Arvoja ei tulisiakaan samastaa vain eettisiin arvoihin, vaan kuten jo edellä arvojen määrittelyn kohdalla nousi esille, voidaan arvojen kohdalla esittää myös puhtaasti liiketaloudellisia arvoja.

2.3 Arvojohtaminen

Yhtälailla kuin arvo myös arvojohtaminen on melko vaikeasti määriteltävä käsite. Aaltonen & Junkkari (2003, 276) tekevät vertailua johtamisesta, jossa arvot jätetään taka-alalle ja johtamisesta, jossa arvot on sisäistetty. Arvojohtamista, silloin kun arvot ovat sisäistetty, voidaan heidän mukaansa kuvata seuraavasti:

- johtajan sanat ja teot ovat yhtä
- johtaja johtaa esimerkillään
- johtaja näkee yhteiset intressit
- johtaja jakaa valtaa ja innostaa muita
- johtaja rohkaisee oma-aloitteisuuteen
- johtaja pyytää ideoita ja palautetta
- johtaja asettaa kohtuulliset aikataulut
- johtaja motivoituu arvoista ja periaatteista
- johtaja pyrkii sisäiseen tasapainoon
- johtaja antaa tilaa tunteille ja välittämislle
- johtaja hyväksyy itsensä

Arvojohtaja toimii eettisesti ja punnitsee asioiden kaikki tiedossa olevat puolet. Aaltonen & Junkkari (2003, 284) esittävät vanhojen munkkien päätöksenteon kaavan, jossa ensin tehdään

alustava päätös, jota sitten tutkitaan ja punnitaan millaista olisi elää kyseisen päätöksen kanssa. Jos päätös tuntuu hyvältä, tulee se vahvistaa, jos ei, tulee se muuttaa. Kehittyneissä arvojohdetuissa yrityksissä on selvää, että pelolle ei ole sijaa. Havaituista epäkohdista voi kuka tahansa raportoida johdolle ilman pelkoa rangaistuksesta. (Aaltonen & Junkkari 2003, 297.)

Arvojohtaminen ei ole mikään yhden kuukauden temppu tai muu hätäratkaisu tai konsultin mukanaan tuoma uusi ajatussuunta tai taikatemppu taikasauvan heilautuksella. Johtamisen historiassa tunnetaan lukuisia fadseja eli johtamisoppeja, jotka tulevat ja menevät. Arvojohtaminen ei ole tällainen ohi menevä oppi, vaan sen istuttaminen tai jalkauttaminen organisaatioon vaatii aikaa. Pohlman ja Gardiner (2000, 174–175) kertovat tutkimuksestaan, jonka mukaan minimi aika arvojohtamisen opin istuttamiseen on kolme vuotta. Usein aikaa tarvitaan paljon enemmän. He käyttävät esimerkkinään Koch Industriesin organisaatioita, jossa arvojohtamista on ”opeteltu” jo yli 30 vuotta. Tästä löytyy oivallinen yhtymäkohta tämän pro gradu tutkimuksen kohde yritykseen Tapiolaan, jossa arvojohtamista on myös ”opeteltu” 30 vuoden ajan.

Pohlman & Gardiner (2000, 174–194) esittävät seitsemän kriittistä askelta, joiden avulla arvojohtaminen (value driven management) voidaan implementoida organisaatioon.

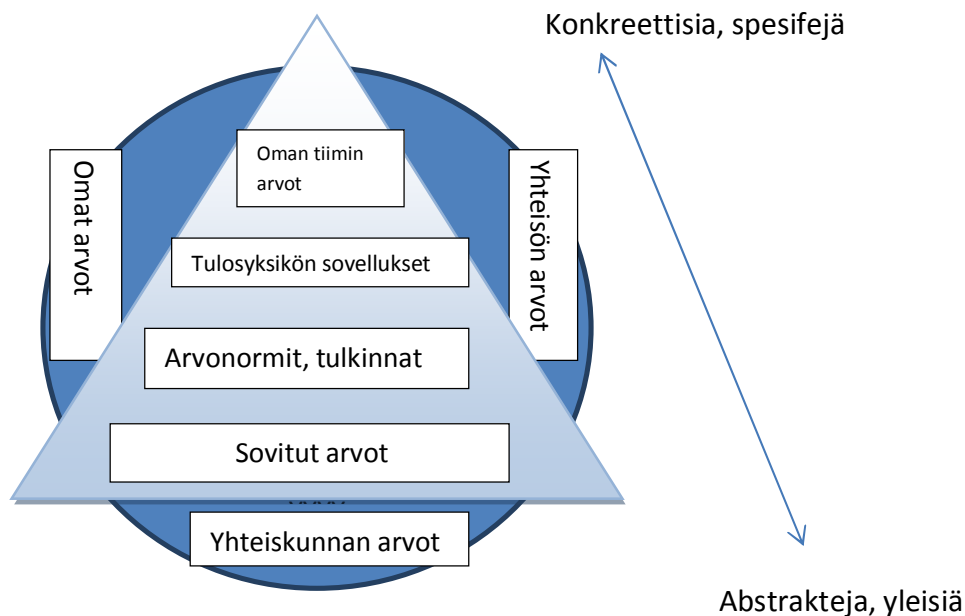
- Askel 1 – Ylimmän johdon on sitouduttava implementointiin ja sen läpiviemiseen koko organisaation osalta. Ei ole olemassa hätäratkaisuja tai taikatemppuja, vaan se on jatkuvaa, elämänaikaista sitoutumista.
- Askel 2 – Yhdenkään työntekijän ei tule olla vain yksi muiden joukossa, vaan myös voimaantunut, vastuullinen työntekijä. Organisaation on oltava avoin ja osallistava, jotta se pystyy luomaan tietotaitoa.
- Askel 3 – Kompensaatio ja palkitseminen on sidottava jokaisen osaston ja yksikön arkeen läpi organisaation. Voiton jako ja tiimi bonukset stimuloivat tuottavuutta ja arvon luomista.
- Askel 4 – Organisaatioita tulee voida muuttaa tarpeen mukaan. Perinteinen hierarkkinen organisaatio ei ole hyvä ympäristö arvon luomiseen. Matalammat, tiimi- ja työprosessin mukaiset yritykset pärjäävät paremmin arvon luomisessa.
- Askel 5 – Työntekijöiden valintaan tulee kiinnittää paljon huomiota, tulee systemaattisesti etsiä sellaisia työntekijöitä, jotka lisäävät ja luovat arvoa omassa työssään.

- Askel 6 – Arvon luomisen tulee olla päivän tärkein asia, joka päivä. Kaikki spontaanit onnistumisten juhlimiset ja esiin nostamiset luovat lisäarvoa ja synnyttävät arvojohtamisen kulttuuria.
- Askel 7 – Yrityksessä tulee olla jatkuvaa koulutusta siitä miten arvojohtamisen oppeja käytetään yrityksen päätöksentekoprosesseissa. Työntekijöiden tulee olla sekä tietoisesti että tiedostamatta päteviä.

Kuten edellä todettiin, ei arvojohtaminen vaadi mitään hokkuspokkus temppuja, mutta se vaatii sitoutumista organisaation joka osalta. Oleellista on kuitenkin ymmärtää, että arvojohtaminen on prosessi, joka ei ole koskaan valmis (Pohlman & Gardiner 2000, 194).

Arvojen jalkautus tai maastoutus on edellä olevan mukaan osa arvojohtamista ja oleellista arvojen jalkautuksessa on ottaa tuohon työhön mukaan koko organisaatio. Arvojen jalkautus ei voi olla vain johdon asia. Aaltonen & Junkkari (2003, 240–244) antavat esimerkkejä miten onnistunut arvojen jalkautus tai maastoutus (kuvio 3), kuten he asian ilmaisevat, toteutetaan. Arvojen jalkautuksessa on hyvä pysähtyä ensimmäisenä miettimään sitä miksi koko arvoprosessiin ylipäänsä organisaatiossa on lähdetty. Arvoprosessi ei saisi olla muusta arjesta irrallinen ilmiö, vaan kaikkien työntekijöiden mielissä tulee olla kristallin kirkkaana ne asiat mihin arvojen kautta halutaan organisaatiossa vaikuttaa. On hyvä muistaa, että arvojen jalkautus ei onnistu yhden päivän seminaarissa tai aamupalaverissa, vaan vaatii usein paljon pidemmän ajan kuin arvojen laatiminen. Realistista on varautua jopa useamman vuoden pituiseen jalkautusaikaan. Vaikka arvojen jalkautusta ei voi säilyttää pelkästään johdon harteilla, ei johdon merkitystä voine kuitenkaan liiaksi korostaa. Johdon asennoituminen ja johdon esimerkki voi vahvistaa jalkautusta tai negatiivisessa tapauksessa jopa tuhota hyvän asian kokonaan. Arvojen jalkautukseen ei voi lähteä ”kylmiltään”, vaan prosessi on tarkkaan suunniteltava ja konseptoitava, vaikka luovuutta ja spontaaniuttakin tulee suosia. Arvojen olisi hyvä ainakin osin olla normittavia, jolloin niiden konkretisoiminen olisi helpompaa. Arvoja asetettaessa tulee myös huomioida kulttuuri, jossa organisaatio toimii. Eri maiden kulttuurien merkityksestä tehtiin huomioita jo edellisessä luvussa. Arvojen jalkautuksessa koulutusten ja valmennusten määrä voi tuskin koskaan olla liian suuri, tärkeintä valmennuksissa on vastata kysymykseen miksi tämä ja nämä arvot ovat meille tärkeitä, mitä niiden avulla voimme saavuttaa. Samalla yhteiset valmennukset toimivat sitouttajina. Työntekijöiden omien arvojen merkitys organisaation arvojen sisäistämisessä ja hyväksymisessä on suuri. Kuten jo aiemmin on todettu, esittävät monet tutkimukset, että työntekijöiden ja organisaation arvojen olisi hyvä olla lähellä toisiaan, ja vaikka

eroavaisuudetkin sallitaan, ei kovin isoa ristiriitaa niiden välillä tulisi olla. Arvovaikuttajien ja sisäisten muutosagenttien tunnistaminen auttaa arvojen jalkautuksessa ja heidän valmentamiseensa kannattaa organisaatiossa panostaa. Viestintä on myös avainasemassa, usein kuulee sanottavan, että tiedonkulku ei ole riittävää. Viestintä onkin herkkä alue, jonka taitava hoitaminen on vaativaa työtä. Viestin ymmärtäminen on aina hyvin subjektiivinen kokemus, ja mitä kriittisemmästä asiasta on kysymys, sitä vaativampaa viestintä on. Kuten aiemmin jo todettiin, tulee koko organisaation olla mukana arvojen jalkautuksessa, tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että organisaatiolla tarkoitetaan myös toimivaa hallitusta ja myös hallituksen piirissä tulee arvojen pohdinta ottaa vakavasti. Sitä saa mitä mittaa tai seuraa, sanonta pitää paikkansa myös arvojen jalkautuksessa. Seurannan tulee olla jatkuvaa ja monitahoista, pelkästään ilmipiirimittauksessa kysyttynä arvojen jalkautuksen tilannetta ei saada selville. Organisaatioiden tulee pitää huoli siitä, että arvot näkyvät samanlaisina organisaation sisällä ja ulkoisesti eri sidosryhmille. Edellä jo todettiin, että onnistunut jalkautus voi viedä vuosia, mutta uutteran työn voidaan katsoa onnistuneen, kun arvot alkavat oikeasti elää arjessa ja niistä tulee osa päivittäistä, normaalia toimintaa.



Kuvio 3 Arvojen maastoutus, mukailtu Aaltonen & Junkkari (2003, 242).

2.4 Organisaatioteoriat

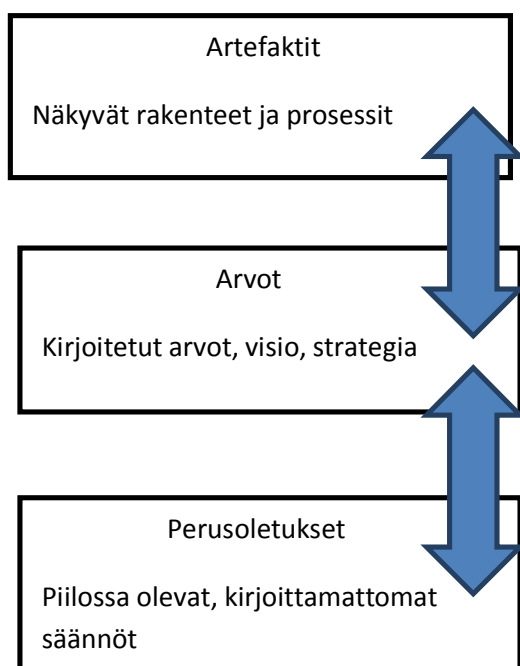
Oleellista organisaatiokulttuurin tutkimisessa on muistaa, että organisaatiot ovat aina paikalliseen, olemassa olevaan kulttuuriin sidottuja. Yhtäläisesti kulttuurisidonnaisia ovat myös teoriat organisaatiokulttuurista. Hofstede, Hofstede & Minkov (2010, 307–315) esittävät eri kansalaisuutta olevien teoreetikkojen näkemyksiä, joista käy hyvin ilmi aiemmin esitetty kansallisen kulttuurin vaikutus ajatteluun.

Henri Fayol (1841–1925) oli ranskalainen insinööri, joka teki elämän uransa johtotehtävissä kaivosyhtiössä ja joka eläkkeelle jäätyään formuloi kokemuksensa organisaatioita käsitteleväksi teokseksi *Administration industrielle et générale* (1916). Fayol edustaa ranskalaista pyramidi näkemystä eli hyvin hierarkkista ajattelua. Max Weber (1864–1920) oli saksalainen yliopistomies, jonka byrokratia teoria oli hänen läpimurtonsa. Olkoonkin, että byrokratialla on arkikäsitksessä hyvin negatiivinen sävy, oli se Weberille ainoa oikea tapa hallita mitä tahansa isompaa organisaatiota. Weber edustaa siis saksalaista byrokratiaa eli hyvin rasvatun koneen teoriaa, jossa laadittujen ohjeiden tulisi antaa ratkaisu jokaiseen kohdattavaan ongelmaan. Frederick W. Taylor (1857–1915) oli amerikkalainen insinööri, joka päinvastoin kuin Fayol aloitti uransa teollisuudessa työntekijän statuksella. Taylor opiskeli iltaisin ja hänestä tuli yksi ensimmäisistä johdon konsulteista. Taylor edustaa amerikkalaista matriisiorganisaatioon verrattava tehokkuusajattelua, jossa organisaatio on markkinapaikka, hetkeen ja tilanteeseen sidottu. Kiinalainen Sun Yat-sen (1867–1925) hankki itselleen länsimaisen koulutuksen ja hänestä tuli Kiinassa poliittinen kapinallinen. Yat-sen on edellä kuvatussa kulttuurisessa jaottelussa perhemallin edustaja, jossa johtajan tahto menee kaiken edelle ja koko toiminta pohjautuu johtajan miellyttämiseen.

Henry Mintzberg saa Hofstede, Hofstede & Minkovin (2010, 312–315) teoksessa oman lukunsa. Kanadalainen Mintzberg on tämän päivän johtava auktoriteetti organisaatiorakenteiden tutkimuksen saralla. Mintzbergin teorioissa kaikki hyvä tulee aina viidessä erillisessä osassa, joista organisaatiot yleensä käyttävät yhtä tai useampaa mekanismia koordinoidessaan organisaation aktiviteetteja. Hän huomaa myös arvojen merkityksen eri mekanismien koordinoinnissa. Mintzberg lähestymistapa on hyvin käytännönläheinen ja helposti ymmärrettävissä.

2.5 Organisaatiokulttuuri

Scheinin (1987, 32–34 ja 1992, 17–26) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta tasosta; 1) artefakteista ja luomuksista, jotka ovat näkyvä, mutta eivät aina tulkittavissa olevia, 2) arvoista, joilla on jo selvempi tiedostamisen taso ja 3) perusoletuksista, jotka ovat itsestäänselvyyksiä, näkymättömiä ja alitajuisia (kuvio 4).



Kuvio 4 Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 1992, 17).

Schein (1992, 17–26 ja 1987, 32–34) kuvaa organisaatiokulttuuria jonkin ryhmän ominaisuudeksi, tietty ryhmä käyttäytyy oman ryhmänsä tavoin. Organisaation näkyvät osat, rakenteet eli artefaktit ovat helposti havaittavissa olevia tekijöitä, jotka kuka tahansa organisaatiossa liikkuva voi nähdä ja havaita. Näitä artefakteja ovat muun muassa organisaation tyyli, sisustus, ilmapiiri, henkilöstön käyttäytyminen toisiaan ja mahdollisia asiakkaita kohtaan. Artefaktit eivät kerro organisaatiossa työskentelevien todellista ajattelua, vaan ne kertovat ainoastaan pinnan. Siirryttäessä seuraavalle organisaatiokulttuurin tasolle eli arvoihin, joutuu asiaa tutkiva tekemään enemmän työtä, jotta saa selville organisaatiossa työskentelevien todellista ajattelua. Tällä tasolla tavoitetaan usein asiat sellaisena kuin niiden

toivotaan olevan, ne eivät siis välttämättä kerro sitä miten asiat todellisuudessa ovat (Schein 1987, 33). Kolmas organisaatiokulttuurin taso eli perusolettamukset ovat organisaation näkymättömiä itsestäänselvyksiä, jotka pitkään organisaatiossa työskennellyt osaa ja tietää unissaankin. Nuo kirjoittamattomat säännöt eivät helposti aukea ulkopuoliselle ja uuden työntekijänkin on niitä opeteltava hyvä tovi. Nämä kolmannen tason syvät perusolettamukset tuovat varmastikin turvallisuutta organisaatioon, mutta helposti voisi ajatella niiden olevan myös eräällä tavalla esteitä organisaation kehitykselle. Pitkään yhdessä työskennelleiden ihmisten on usein haasteellista ottaa joukkoonsa uusia, muualta tulleita jäseniä. Heidät koetaan uhaksi, joka voi horjuttaa vanhoja rakenteita, siksi usein uudet työntekijät saavatkin kuulla lauseen: ”Ei meillä noin tehdä, meillä on aina toimittu näin.” Jos organisaatioon halutaan pysyviä muutoksia, onkin pureuduttava paitsi näkyviin rakenteisiin niin myös syvemmällä oleviin asenteisiin, perusolettamuksiin.

Organisaatiokulttuurin voi karkeasti määritellä olevan syvällä yrityksen rakenteissa olevana ja sieltä toimintaa ohjaavana. Yrityskulttuuri on enemminkin näkyviä toimintatapoja. Voiko näitä kahta erottaa ja puhua erillisinä ilmiöinä, vai voiko ajatella, että ne ovat olemassa toisiaan täydentävinä? Yrityskulttuuria ei voine syntyä, ellei sitä määritä näkymättömämpi organisaatiokulttuuri. Schein (1987, 11–13, 24) esittää, että kulttuuri on tiedostamatonta ja, että organisaatiokulttuuri on johtamisen tulos, etenkin leadership -johtaminen on mukana kulttuurin luomisessa ja muuttamisessa. Organisaatiokulttuurin voidaankin katsoa olevan hyvin monen eri tekijän summa.

Barrett (2006, 26) kirjoittaa, että organisaatiot kasvavat ja kehittyvät kuten yksilötkin, organisaatioita voitaneen siten pitää orgaanisena elimenä. Barrettin mukaan organisaatioilla on seitsemän kehittymistasoa (kuvio 5). Jokainen noista tasoista kuvaa olemassa olevaa tarvetta, jollaisia on kaikissa inhimillisissä ryhmästruktuureissa. Ne organisaatiot, jotka oppivat hallitsemaan kaikkia näitä seitsemän tason tarpeita toimivat täydessä tietoudessa. Barrettin (2006) tutkimuksen mukaan nuo organisaatiot ovat kaikkein joustavimpia ja kannattavimpia, koska niillä on kyky reagoida perusteellisesti kaikkiin liike-elämän haasteisiin.

Service	7	Service to humanity
Making a difference	6	Strategic alliances and partnerships
Internal cohesion	5	Development of a strong cohesive culture
Transformation	4	Continuous renewal and learning
Self-esteem	3	High performance systems and processes
Relationship	2	Relationships that support the organization
Survival	1	Pursuit of profit and shareholder value

Kuvio 5 Mukailtu (Barrette 2006, 26) Figure 3-1 Seven Levels of Organizational Consiciousness.

Kuvion 5 (Barret 2006, 26–27) mukaan alimman tason tarpeet yhdestä kolmeen kuvaavat liike-elämän perustarpeita eli voitontavoittelua, asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tehokkaita järjestelmiä ja prosesseja. Painotus on näillä tasoilla organisaation ja omistajien omissa intresseissä. Niin sanotut korkeammat tarpeet tasoilla 5-7 kuvaavat ryhmäkoheesioita, molempia osapuolia hyödyttävää liittoutumien ja kumppanuuksien rakentamista ja myös organisaation roolia paikallisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Painotus näillä tasoilla on yleisen hyvän tehostaminen kaikkien osakkeenomistajien, työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteiskunnan tasolla. Neljäs taso kuvaa muutosta; siirtymistä pelkoon pohjautuvasta, autoritaarisesta hierarkiasta avoimempaan, laajempialaiseen, mukautuvampaan hallinnon ja hallinnan järjestelmään, joka valtuuttaa työntekijät toimimaan vastuullisessa vapaudessa. Ne yritykset, jotka toimivat *yksinomaan* tavalla, joka tyydyttää alimpien tasojen tarpeet, eivät yleensä ole markkinajohtajia. Toki ne voivat olla menestyviä, mutta usein ne ovat liian byrokraattisia ja sisäänpäin kääntyneitä ja kykenemättömiä muutokseen ja työntekijöiden voimaannuttamiseen. Näistä organisaatioista ei useinkaan löydy innovointikykyisiä ja luovia työntekijöitä. Näiden organisaatioiden johtamistapaa leimaa pelko ja voisi sanoa, että ne eivät ole kovin terveitä työpaikkoja. Näiden organisaatioiden työntekijät ovat usein turhautuneita ja valittavat stressistä. Ne organisaatiot, jotka keskittyvät tyydyttämään *yksinomaan* niin sanotun korkeamman tason tarpeita eivät ole kovin käytännöllisiä taloudellisissa kysymyksissä, eivätkä asiakassuuntautuneita. Heidän toimintansa ei siis perustu todelliseen

liiketoimintaan. Kokonaisuuden kannalta tulee näiden kaikkien tasojen olla tasapainossa, jotta organisaatio voi toimia kaikkia osapuolia tyydyttävästi ja menestyä.

Nohria, Joyce & Roberson (2003) tutkivat Evergreen projektissaan 160 yritystä ja muodostivat tutkimuksen perusteella 4+2 muodon siitä millaisilla käytännöillä yritys saadaan onnistuneesti toimimaan. He jakavat ohjeensa kahteen osaan; ensisijaisiin johtamiskäytäntöihin ja toissijaisiin johtamiskäytäntöihin.

Ensisijaiset johtamiskäytännöt:

Strategia

Strategia saadaan toimimaan, perustuu se sitten halpoihin hintoihin tai innovatiivisiin tuotteisiin, jos strategia määritellään ytimekkäästi, viestitään selkeästi ja siten, että työntekijät, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja mahdolliset sijoittajat sen hyvin ymmärtävät. Strategia tulee rakentaa selkeiden arvolupausten ympärille, sitä tulee kehittää ulkoapäin ja perustaa strategia sille mitä asiakkaat ja yhteistyökumppanit ja mahdolliset sijoittajat haluavat. Strategiaa ei tule koskaan perustaa tunteen tai vaiston varassa. Strategiaa tulee jatkuvasti hienosäätää ympäristön muutosten mukaan. Perustekemistä tulee kasvattaa, mutta olla samalla varautunut mahdollisiin uusiin ja ennalta tuntemattomiin tilanteisiin.

Toimeenpano

Joustavaa operatiivista toimeenpanoa tulee jatkuvasti kehittää, aina ei voi miellyttää asiakkaita, mutta kuitenkin tulee huolehtia siitä, että ei koskaan tuota asiakkaalle pettymystä. Tuota vain sellaisia tuotteita tai palveluita joita asiakkaat todella odottavat. Aseta päätösvaltaiset henkilöt etulinjaan, jotta työntekijät voivat nopeasti reagoida markkinoiden muutoksiin heidän kauttaan. Pyri poistamaan kaikki ylimääräinen ja paranna tuottavuutta noin kaksi kertaa suuremmaksi kuin keskivertotuottavuus on.

Kulttuuri

Yrityskulttuurin kannattajien kuulee usein sanovan, että jos pystyy luomaan työstä hauskaa seuraa muu itsestään perässä. Suorituskyvyn korkeataso on kuitenkin paljon merkityksellisempi tekijä. Hyvä kulttuuri edellyttää, että kaikkia kannustetaan ja rohkaistaan tekemään parhaansa. Myös itsenäisten päätösten tekemiseen ja työtapojen parantamiseen tulee rohkaista. Hyvistä suorituksista tulee palkita, mutta nosta rimaa säännöllisesti ja tulee

muistaa myös psykologiset palkinnot, kuten kiitos, rahallisten lisäksi. Tulee luoda palkitseva ja tyydyttävä työskentely-ympäristö ja perustaa selkeät arvot yritykselle ja noudata niitä.

Rakenne

Rakenteen ja hierarkian miettimiseen ei tulisi käyttää loputtomasti aikaa, vaan yksinkertaistaa ja tehdä organisaatiosta helppo paikka työskennellä. Yhteistyön edistäminen ja tiedon jakaminen kaikkien yrityksessä työskentelevien kesken on tärkeää. Parhaat henkilöt tulisi laittaa lähimmäksi asiakasta ja todellisia tapahtumia. Tiedon jakamisen tulee olla täysin saumatonta.

Toissijaiset johtamiskäytännöt

Voittajat arvostavat *lahjakkuuksia* ja tekevät kaikkensa, jotta lahjakkaat työntekijät pysyvät yrityksessä ja hankkivat lahjakasta henkilöstöä lisää. Voittaja-organisaatiot kehittävät *innovaatioita* itse, eivät vain tyydy reagoimaan toisten keksintöihin. *Ihmisten johtaminen* on ensiarvoisen tärkeää voittajayrityksissä ja hyvien johtajien avulla voidaan nostaa suorituskykyä merkittävästi. Sisäinen kasvu on tärkeää yrityksille, mutta parhaimmat yritykset eivät myöskään vierasta fuusioita ja yritysostoja silloin kun niiden aika on. Fuusiotilanteissa tulisi kuitenkin aina hyödyntää molempien osapuolien osaavien ihmisten kyvyt ja siirtyä uusille liiketoiminnan alueille. (Nohria, Joyce & Roberson 2003.)

3 Keskinäisyys ja kohdeorganisaatio

3.1 Keskinäisyys

Keskinäisyys yhtiömuotona on oleellinen osa tätä tutkimusta ja raportissa esitetyt teemat liittyvät vahvasti keskinäisyyden käsitteeseen. Tästä syystä lienee perusteltua avata keskinäisyyden käsitettä ennen kohdeorganisaation esittelyä.

Keskinäisyyden sanotaan olevan vakuutusmuotona aidointa ja alkuperäisintä, koska vakuutukset ovat vakuutuksenottajien keskinäistä vastuun jakamista. Keskinäisyyden juurien sanotaan olevan yhteisvastuussa. (Suomi 2007, 9.)

3.1.1 Keskinäisyyden historiaa

Palovahinkojen korvausten yhteisvastuullisuus ulottaa juurensa satojen vuosien taakse, jolloin tulipalossa omaisuutensa menettänyt kihlakunnan asukas sai anoa palo-apua yhteisillä kärejillä. Vahingon arvioinnin eli syynäyksen jälkeen lautamiehet vahvistivat vahingon suuruuden ja korvaus maksettiin kihlakunnan yhteisistä varoista. Tämä yhteisvastuullisuus oli alkanut kehittyä Ruotsissa ja rantautui Suomeen 1600-luvulla. Vuonna 1734 laissa virallistettiin tariffit ja maksuluokat. Keskinäiseen yhtiömuotoon on alkuaajoista lähtien kuulunut oleellisena osana voittoa tavoittelematon toiminta, jossa taksoituksella hankittiin vain se, mitä korvauksiin ja liikekuluihin kului. (Suomi 2007, 10–13.)

3.1.2 Keskinäisyys yritysmuotona

Edellä kerrotun mukaan vakuutuksenottajat ovat aina keskinäisen yhtiön omistajia ja omistajat käyttävät päätäntävaltaa myös keskinäisessä yhtiössä aivan samoin kuin osakeyhtiöissä valta on omistajilla. Merkittävä ero on äänivallan jakautumisen osalta yhtiökokouksissa. Osakeyhtiöissä äänivalta jakautuu osakkeen omistuksen suhteessa, kun keskinäisessä yhtiössä omistaja-asiakkaiden äänivalta painottuu jäsenyyden ja vakuutusmaksujen suuruuden suhteen. Äänivallan jakautuminen keskinäisen yhtiömuodon mukaan tuo keskinäisyyteen selkeää kilpailuetua osakeyhtiöön verrattuna, sillä mikään taho ei yksinään saa läpi päätöksiä yhtiökokouksessa. Myös ylijäämän jaossa on eroja, osakeyhtiöt voivat tarjota asiakkailleen bonuksia, mutta viimekädessä niillä on tavoitteena maksimoida

osakkeiden arvoa. Keskinäisessä yhtiössä ylijäämä jaetaan asiakkuuden mukaan eli asiakkaat saavat osan ylijäämästä esimerkiksi maksunalennuksina. (Suomi 2007, 35–38, 50.)

Osakeyhtiöissä voidaan lisätä pääomaa osakeanneilla, kun keskinäisestä yhtiömuodosta tämä mahdollisuus puuttuu. Keskinäiset yhtiöt voivat kerryttää omia pääomiaan rahastoimalla voittonsa ja osakeantien puuttumisen vuoksi keskinäiset yhtiöt joutuvat pitämään suurempia oman pääoman varantoja, kuin osakeyhtiöt. Näin ollen keskinäisten yhtiöiden vakavaraisuus on yleensä suurempi kuin samoilla markkinoilla toimivien osakeyhtiöiden. Kuten edellä todettiin, ovat vakuutusentottajat keskinäisen vakuutusyhtiön omistajia ja osakkaita eli mitään erillistä panoksen sijoittamista ei tarvita, vaan osakkuus syntyy vakuutussopimuksen tekemisellä. Vakuutusyhtiön perustamiseen tarvitaan aina lain määräämä peruspääoma. Keskinäisen yhtiön peruspääoman voi muodostaa pohjarahasto tai takuupääoma. Pohjarahasto on sidotun pääoman erä, jota ei enää makseta antajalleen takaisin. Tämä erä sopii välineeksi taustalla olevalle sidosryhmälle. Sidosryhmä yhteistyö on näin ollen erittäin tärkeää keskinäisen yhtiömuodon omaavissa yrityksissä.

Haasteita keskinäisyydessä on eittämättä sen huono tunnettuus, vuonna 1993 Suomen Gallup Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan vain viisi prosenttia haastatelluista tiesi jotain keskinäisyydestä ja vain kaksi prosenttia osasi määritellä sen olennaiset piirteet. Tämän vuoksi tämän raportin kohdeyritys teki johtopäätöksen ja alkoi asiakasviestinnässä puhua omistaja-asiakkuudesta keskinäisyyden sijaan. (Suomi 2007, 212.)

Suomessa keskinäisiä vakuutusyhtiöitä ei ole montaa, mutta Ruotsissa ja etenkin Euroopassa keskinäisyys vakuutusyhtiöiden yhtiömuotona on tärkeä. Euroopan unionin alueella on yhteensä yli 7000 vakuutusyhtiötä ja niistä noin 70 % on joko keskinäinen tai osuustoiminnallinen yhtiömuodoltaan eli mistään marginaali-ilmiöstä ei voida puhua. Keskinäisillä vakuutusyhtiöillä on oma kansainvälinen etujärjestö AISAM, joka on perustettu jo vuonna 1964. (Suomi 2007, 249.)

3.1.3 Keskinäisyys ja vastuullisuus

Keskinäisiä ja osuustoiminnallisia yhtiöitä on jossain yhteyksissä kuvattu muita yrityksiä vastuullisemmiksi toimijoiksi. Näissä yhtiömuodoissa ihmiset pääsevät osakkaiksi kohtuullisella pääomalla ja pääsevät vaikuttamaan toimintaan. Automaattisesti keskinäisyys ei kuitenkaan takaa vastuullisempaa toimintaa kuin pääomamarkkinoilta rahoituksensa hakevat kilpailijansa. Kannattavuus ja laatu ovat kriteereitä kaikille yhtiömuodoille.

Kuitenkin keskinäisyyden voimavarana voidaan pitää omistajuuden ja asiakkuuden yhdistelmää, joka mahdollistaa avoimen ja luottamuksellisen kulttuurin syntymisen. (Suomi 2007, 169–171.)

Kohdeyrityksen tärkeä viesti keskinäisyydestä on ollut slogan ”*Olemme vastuussa asiakkaalle*”. Kyse on yrityksen strategiasta eli tapahtumisen punaisesta langasta, toiminnan juonesta, kuten Näsi & Aunola (2002) toteavat.

3.2 Tapiola

Seuraavaksi esitellään lyhyesti kohdeyhtiön taustaa vuoden 2012 helmikuuhun ja fuusio-ilmoitukseen asti.

Tapiola on yhtiömuodoltaan keskinäinen, vakuutuksenottajien omistama finanssiryhmä. Tapiolan liiketoiminta on jaettu yksityistalouksiin ja yritysasiakkaisiin. Molemmista liiketoiminta-alueista vastaa yhtiöryhmän johtaja, joka on myös päätoiminen hallituksen jäsen. Vahinko- ja Henki-Tapiolan sijoitustoiminnasta vastaava yhtiöryhmän johtaja on myös päätoiminen hallituksen jäsen. Vahinko-Tapiolassa, Henki-Tapiolassa, Eläke-Tapiolassa ja Tapiola Pankissa toimitusjohtajan apuna sekä yhtiön operatiivisena neuvottelu- ja päätöksentekoelementinä toimivat lisäksi yhtiöiden johtoryhmät.³

Tapiola-ryhmään kuuluvat Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola (Vahinko-Tapiola), Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola (Eläke-Tapiola), Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola (Henki-Tapiola), Tapiola Pankki, Tapiola Varainhoito ja Kiinteistö-Tapiola. Lisäksi ryhmään kuuluu ICT-palveluja tarjoava Tieto-Tapiola.

Tapiola perustettiin Tapion päivänä 18.6.1982, jolloin 1900-luvun alussa toimintansa aloittaneiden vakuutusyhtiöiden Auran ja Pohjan hallintoneuvostot päättivät yhtiöiden fuusioitumisesta. Yhtiön juuret ulottuvat kuitenkin aina vuoteen 1857. Tapiolassa on hiukan yli 800 000 yksityisasiakasta, vajaa 20 000 yritysasiakasta, noin 65 000 yrittäjäasiakasta ja noin 1 000 suurasiakasta. Tapiola Pankilla on asiakkaita noin 250 000.⁴ Tapiolan palveluita saa noin 170 paikkakunnalta ja palveluita tarjotaan myös kattavan edustajaverkoston, verkon ja puhelimen kautta. Henkilöstöä on noin 3200.⁵ Esitetyt luvut ovat tilanteesta 31.12.2011.

³ <http://www.vuosiraportti.tapiola.fi>

⁴ <http://www.lahitapiola.fi>

⁵ <http://www.vuosiraportti.tapiola.fi>

Keskinäisyyden ohella Tapiola-ryhmää vahvasti leimaava ominaisuus oli vastuullisuuden ja yhteiskuntavastuun korostuminen erilaisissa ulostuloissa. Vahvimmin vastuullisuudesta ja yhteiskuntavastuusta on julkisuudessa puhunut yhtiöryhmän entinen pääjohtaja Asmo Kalpala. Kalpalan mukaan yhteiskuntavastuun kantaminen tarkoittaa yritykseen kohdistuvien odotusten täyttämistä. Yritys, joka lupaa olla yhteiskunnan vastuullinen jäsen sitoutuu toimimaan eettisesti. Vastuullinen yritys sitoutuu kestävään kehitykseen, joka luo tasapainon talouden, ihmisen ja ympäristön välille. Vastuullisuudessa on pohjimmiltaan kysymys arvoista ja arvojärjestyksestä eli siitä millä hinnalla yritys pyrkii täyttämään perustehtävänsä. (Järvinen 2004, 14.)

4 Tutkimuksen aineiston keruu ja analysointi

4.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston keruu on ollut pitkä prosessi, tutkimusta viimeisteltäessä aineiston keruuseen on kulunut jo yli kaksi vuotta. Aineiston keräämisen kirjoittaja aloitti jo alkuvuonna 2011 suunnittelemalla minkä tyyppistä aineistoa tarvitaan. Aluksi tutkimuksen punaisena lankana piti olla täysin historiikin omainen katsaus Tapiolan historiaan aina edellisestä vuoden 1982 Aura-Pohja -fuusiosta vuoden 2012 alkuun. Tapiola-ryhmän ja Lähivakuutuksen fuusioilmoitus kuitenkin osin sekoitti suunnitelmaa ja pitkitti aikataulua, joten täysin historiikin omaisesta lähestymisestä luovuttiin.

Kerättäväksi aineistoksi listattiin kaikki mahdollinen, hyödyllinen materiaali Tapiolan vuosien varrelta; vuosikertomukset, henkilöstölehdet, strategialinjaukset, eri kampanjoiden ja kehityshankkeiden materiaalit. Näiden lisäksi etsittiin arvoihin, arvojohtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvää aiempaa tutkimusaineistoa ja teorioita kirjoista, artikkeleista ja aiemmista opinnäytteistä. Kirjallisen materiaalin lisäksi päädyttiin muutamaaan teemahaastatteluun niin sanottuihin eliittihaastatteluihin. Pitkän pohdinnan jälkeen valikoitui kolme haastateltavaa. Näkökulma haluttiin sekä niin sanotun kentän osalta että myös pääkonttoriorganisaatiosta ja itseoikeutetusti ensimmäiseksi haastateltavaksi valikoitui pääjohtaja Asmo Kalpala, jonka työura ja johtamisopit ovat koko tutkimuksen lähtökohta.

Tapiolan materiaalin kerääminen aloitettiin siis jo alkuvuonna 2011, jolloin kirjoittaja otti yhteyden Espoossa sijaitsevan Tapiola-ryhmän pääkonttorin informaattikkoon Jari Karjalaiseen ja sopi hänen kanssaan käynnin arkistoon. Arkistossa vierailuja kevään 2011 aikana kertyi useita työmatkojen yhteyteen liitettynä. Haastavaksi aineiston keruun teki se, että henkilöstö- ja asiakaslehdet on nidottu isoiksi noin puolen metrin korkuisiksi, noin 3–4 sentin paksuisiksi ja yli kilon painoisiksi kovakantisiksi kirjoiksi. Yhdessä nidotussa kirjassa on aina kahden tai kolmen vuoden lehdet. Näihin jättiläisiin tutustuminen oli hyvin aikaa vievää eli ainoa mahdollisuus oli kuljettaa niitä edestakaisin Espoon ja Tampereen välillä. Haastavaksi kuljettamisen teki kirjoittajan ekologinen kulkuvälinevalinta eli julkiset bussit ja

junat. Pelkästään tuohon Tapiolan sisäiseen materiaaliin tutustuminen ja muistiinpanojen tekeminen vei aikaa koko kevään 2011 useat illat ja viikonloput.

Muuta Tapiolaan liittyvää materiaalia kerättiin kokoon yhtiön sisäisen intranetin kautta, jonka arkistoista löytyi paljon mielenkiintoista eri projekteihin liittyvää aineistoa. Hyvää tukea tutkimukselle antoi eläkkeelle jäänyt Tapiolan tiedotuspäällikkö Arja Suomi, joka itsekin on tehnyt oman opinnäytteensä organisaatiokulttuuri -teemasta. Arja Suomen tutkimuksesta kerrotaan tarkemmin tämän tutkimuksen luvuissa 5 ja 6.

Varsinaisen kirjallisuuden kerääminen oli rutiininomaista tietokantojen läpikäyntiä ja eri hakuyhdistelmien keksimistä. Haastavaksi etsimisen teki arvon -käsite, jota suomeksikin käsitellään hyvin eri näkökulmista ja englanniksi hakusana *value* tuottaa usein aineistoa, joka käsittelee taloudellista arvoa tai rahan arvoa. Tutkimuksessa hyödynnetään myös kirjoittajan kandidaatin tutkimuksen teorioita ja esitutkimusta.

4.2 Haastattelumateriaali ja haastattelut

Haastattelumateriaalin kerääminen oli aineiston keräämisen haastavin osuus. Haastatteluihin valmistauduttiin tekemällä kirjallisen materiaalin pohjalta teemahaastattelurunko. Runkoon valikoitui kymmenkunta teemaa johtamiseen, arvoihin, arvojohtamiseen, organisaatiokulttuuriin, sidosryhmien merkitykseen ja vastuullisuuteen liittyen. Tarkoituksena oli viedä haastattelut siten läpi, että näkökulma pysyy yrityksen arvoissa ja arvojohtamisessa, arvojen synnyssä, merkityksessä ja näiden yhteydestä organisaatiokulttuuriin. Tässä tutkimuksessa on käytetty menetelmänä teemahaastattelua, jonka avulla on pyritty selvittämään haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia raportin teemojen tiimoilta. Teemahaastattelu on vapaamuotoisempi kuin strukturoitu ja tai puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu asettaa ehkä jonkin verran enemmän haasteita haastattelijalle, koska tarkkaa konseptia haastattelulle ei ole. Haastattelu kulkee teemojen kautta ja teemat ovat samat kaikille haastateltaville, mutta haastatteluiden sisältö vaihtelee haastateltavan mukaan. Teemahaastattelua voidaan luonnehtia myös keskusteluksi, jolla on selkeä päämäärä. Haastattelijan on ensimmäiseksi myytävä itsensä ja aiheensa ennen kuin pääsee aktiiviseen vuoropuheluun haastateltavien kanssa. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 28–29.) Osin tämä tutkimus perustuu myös havainnointiin, koska kirjoittajalla on pitkän työuransa aikana ollut mahdollisuus havainnoida kohdetta monelta eri kulmalta. Itsensä myyminen haastateltaville oli onneksi helppoa edellä mainitun pitkän työuran ansiosta.

Haastatteluajat sovittiin keväälle 2012 ja haastateltaviksi valikoituivat Asmo Kalpalan lisäksi kentän edustajana suunnittelujohtaja Martti Silvennoinen, joka aikaisemmassa aluejohtajan tehtävässään toimi myös kirjoittajan lähiesimiehenä usean vuoden ajan sekä kolmanneksi haastateltavaksi Eläke-Tapiolan yksikönjohtaja Lauri Rämö. Kaikkien kolmen haastateltavan työurat Tapiolassa ja sen edeltäjä yhtiöissä ovat yli 30 vuoden pituisia. Haastateltaville lähetettiin pelkistetty teemarunko etukäteen sähköpostissa ja haastattelut nauhoitin haastateltavien luvalla Olympus WS-650S Digital voice recorderille. Pääjohtaja Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012 osui historiallisesti merkittävään aikaan, kun vain vajaa kaksi viikkoa ennen haastattelua oli julkaistu Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusiosuunnitelma. Hämmästys olikin suuri, että Kalpala tuossa tilanteessa oli niin suostuvainen haastatteluun. Tai ehkä aihe juuri olikin syynä hänen suostumiseensa – onhan käsillä oleva tutkimus myös leikkaus hänen urastaan ja menneestä Tapiolasta.

Kalpalan haastattelu litteroitiin teemoittain ennen seuraavaa haastattelua. Toisen haastattelun ajankohta oli vasta huhtikuussa 2012 (16.4.2012). Tuolloin haastateltavana oli kirjoittajan entinen esimies Tapiolan suunnittelujohtaja Martti Silvennoinen, jonka pitkä ja monipuolinen ura oli hyvä perusta haastattelulle. Häneltä ajateltiin saatavan merkittävää materiaalia Tapiolan kentän näkökulmasta. Silvennoisen haastattelun litterointi teemoittain tehtiin myös välittömästi haastattelu jälkeen.

Kolmanneksi haastateltavaksi valikoitui nykyisen Eläke-Tapiolan yksikönjohtajana työskentelevä Lauri Rämö. Rämön Tapiola historia ulottuu myös edellistä Aura-Pohja fuusiota edeltävään aikaan ja hänellä on urallaan ollut monta merkittävää tehtävää, joissa hän on päässyt näkemään ja kuulemaan sellaista mitä ei mistään olisi löytynyt painettuna. Lauri Rämön haastattelu tehtiin Espoon Tapiolassa 8.5.2012.

4.3 Aineiston analysointi

Rämön haastattelun teemoittain litteroinnin jälkeen koottiin haastatteluista teemoittainen vertailutaulukko, Logical Framework Approach menetelmää mukaillen (liite 1). Teemoittaisen taulukon avulla lähdettiin peilaamaan ja vertaamaan keskenään haastatteluiden teemoja, haastattelutuloksia ja aiempaa tutkimusta ja teoriaa aiheen tiimoilta. Analyysimenetelmänä käytettiin näin abduktiivista, teoriaohjaavaa sisällön analyysiä eli kertynyttä aineistoa peilattiin teoriaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Hyvän tutkimuksen yhtenä kriteerinä on objektiivisuus ja kriittisellä tarkastelulla voidaan parhaiten harjoittaa

objektiivisuutta (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 5-6). Tämän tutkimuksen yksi isoimmista haasteista onkin ollut juuri tuo edellä mainittu objektiivisuus. Kirjoittaja on joutunut useammankin kerran kasvotusten tilanteiden kanssa, jossa oma subjektiivinen näkemys asioista on mennyt objektiivisuuden edelle johtuen kirjoittajan pitkästä työhistoriasta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty kriittiseen lähdekritiikkiin, jotta objektiivisuuden vaade säilyisi läpi työn. Toisaalta on myös huomattava, että historiallisen tutkimuksen objektiivisuus voi usein olla muita tutkimusalueita haastavampi. Usein tutkimuksen kohteeksi valikoituu jokin tutkijalle tärkeä aihealue, jonka ennakkokäsitykset ovat juurtuneet syvään. Näin ajatellen tutkija on aina kyvytön tekemään objektiivista, historiallista tutkimusta. Historia ja historiallinen tutkimus on aina tutkijansa, kirjoittajansa kaltainen ja tutkijan tulkinta menneisyydestä. (Autio et al 2001, 11.)

4.4 Aineiston luotettavuus

Muistitietoon nojaavassa tutkimuksessa on oikeastaan aina haasteena subjektiivisuus, joka yleensä ohjaa haastateltavia, jokainen konstruoi tapahtumista omanlaisensa tarinan. Haastattelun luotettavuutta voi myös heikentää se, että haastateltavat mieluusti antavat omalta kannaltaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. Lisäksi haastateltavat voivat kertoa asioista, joita ei edes kysytä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2001, 193, ks. myös Foddy 1995, 118.) Tutkijan tulee edelliseen viitaten harrastaa lähdekritiikkiä, jotta luotettavuus ei liiaksi kärsi. Muistitietoon perustuva tutkimus on vaativaa, koska muistitietoa voidaan pitää luonteeltaan erityisenä tietona. Menneisyydestä kiinnostunut tutkija tarkastelee samalla sekä menneisyyttä että omaa aikaansa. (Fingerroos & Haanpää 2006, 33.) *”Kykenemättömyys ymmärtää nykyhetkeä johtuu vääjäämättä siitä, ettei menneisyyttä tunneta. Mutta yritys ymmärtää menneisyyttä on ehkä aivan yhtä turhaa, jos ei tiedä mitään nykyisyydestä.”* (Fingerroos & Haanpää 2006, 33; ks. myös Bloch 2003, 90–93.) Edellä esitetty kuvaa hyvin muistitietotutkimuksen luonnetta. Muistitietoon perustuva tutkimus nojaa usein suulliseen, haastatteluun tuotettuun tietoon. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa muistitietotutkimuksesta puhutaan nimellä *oral history* eli se on tietoa, joka ei pohjaudu kirjallisiin lähteisiin, vaan tiedonantajan muistiin. Muistitietoa voidaan pitää luotettavana, kun tiedonantaja kertoo omista kokemuksistaan. Luotettavuutta lisää se, että samasta tutkittavasta kysymyksestä tai teemasta on olemassa useita, yhtäpitäviä muistitietoja. (Fingerroos & Haanpää 2006, 8.)

5 Tapiola 1982–2012

5.1 Suuri päivä ja vuodet 1982–1987

Kuten aiemmin on kerrottu, edelsi Tapiolan syntyä kahden vakuutusyhtiön Auran ja Pohjan fuusio. Fuusio oli taloudellinen liitto, jonka yhtenä pontimena oli kasvaneet korvausmenot ja alan kilpailu, joihin kumpikaan pienistä yhtiöistä ei yksinään kyennyt vastaamaan, vaan olivat pakotetut etsimään uusia mahdollisuuksia (Itkonen 2002, 33). Yleisesti on tiedossa, että fuusiota valmisteltiin hyvin salaisesti ja asiasta ei paljoa tihkunut edes viitteitä. Tarkkasilmäisimmät kuitenkin osasivat lukea rivien välistä molempien yhtiöiden silloisten johtajien julkisia kommentteja. Myöhemmin tässä tutkimuksessa luvussa 6 nousee kuitenkin esille, että ihan niin salaista fuusion valmistelutyö ei kuitenkaan ollut. Aikalaiset kertovat, että Pohjan puolella asia oli laajemmin tiedossa kuin Auran. Suuri päivä eli virallinen fuusiopäivä oli tarkkaan harkittu, toimitusjohtajat Pertti Paloheimo (Aura-yhtiöt) ja Jukka Syrjänen (Pohja-yhtymä) olivat yhdessä päätyneet kesäkuun 18. päivään, joka on Tapiolan päivä. Tuo päivä on perimätiedon mukaan ollut myös merkittävä juhlapäivä Suomessa. Tuolloin oli Mikael Agricolan Rukouskirjan mukaan vietetty Suomen kirkkomessua ja Pyhän Henrikin juhlaa, Itkonen (2002, 35–36) tosin epäilee, että Paloheimolla ja Syrjäsellä tuskin oli päivää valittaessa mitään tietoa päivän kirkollisesta merkityksestä. Nimi Tapio taas oli heidän mielestään kansallisesti hohdokas ja tärkeintä oli, että se yhdistettiin metsään. Tapiolan liikemerkin eli logon suunnittelun Paloheimo oli tilannut jo tuolloin, mutta sen julkistus siirtyi vuoteen 1983 (26.10.1983). Liikemerkin suunnitteli professori Kyösti Varis ja tuo männynlatvamerkki sopi erittäin hyvin Tapiolan kansalliseen perinteeseen ja samalla se kuvasti myös silloisen Suomen talouselämän perustaa eli metsää. (Itkonen 2002, 75.)

Vuosina 1982–1987 uudessa, syntyneessä yhtiössä opeteltiin yhteiseloja monella rintamalla. Mielenkiintoista tuossa ajassa oli se, että yhtiön johdossa toimivat koko tuon ajan molempien fuusioituneiden yhtiöiden toimitusjohtajat. Jukka Syrjänen oli toimitusjohtaja ja Pertti Paloheimo hallituksen päätoiminen puheenjohtaja. Kummallakin oli omat, nimetyt vastuualueensa, vaikka yhteistä venettä veivät eteenpäin. Kummallakin yhtiöllä oli ollut omat vahvuusalueensa, jotka nyt fuusion myötä yhdistettiin. Auran puolelta siirtyivät maatalous, elintarviketeollisuus ja kunnat ja Pohjan puolelta kaupan ja palvelun asiakkaat. (Itkonen

2002, 65.) Nuo alkuvuodet olivat myös uuden yhtiön organisaatiokulttuurin synnyttämisen aikaa. Alku ei ollut helppoa, myöhemmin luvussa 6 tulee esille useita hiekanjyväsiä, jotka hiersivät kengissä puolin ja toisin ja yhteisen sävelen löytymistä jarrutti myös yhtiön taloudellinen tilanne, joka huononi noiden vuosien saatossa jälleenvakuutusasioiden kriisiyttäessä toimintaa sisäisestikin, kertoo Asmo Kalpala haastattelussa.⁶ Vuosien ajan käytössä ollut kaksijohtajajärjestelmä ei ollut myöskään omiaan parantamaan sisäistä tilannetta. Lauri Rämö kertoo haastattelussa myös prosessien sujumattomuuden ongelmista, muun muassa korvauskäsittelyn käsittelyajat olivat käsittämättömän pitkiä. Onni ja pelastus oli se, että tuon ajan asiakkaat olivat paljon kärsivällisempiä kuin tämän päivän asiakkaat.⁷ Henkilöstö tuntui keskittyvän laajalti vallitsevien käytännön olojen arvosteluun. Itkonen (2002, 81–84) kirjoittaa monista jopa absurdeilta ja lapsekkailta tuntuvista valituksista, joita henkilöstö esitti. Ruoka oli vanhassa yhtiössä ollut parempaa ja annoskoot isompia, konttori oli sijainnut paremmassa paikassa, työ oli ollut itsenäisempää. Pienen askeleen kohti yhteistä organisaatiokulttuuria otti Pohjan puolen henkilöstölehti Pohjalainen. Itkonen (2002, 83) mukaan Pohjalainen ehdotti mallia, jossa kaikkia organisaatioon liittyviä asioita tarkastellaan siten, että otetaan Aurasta ja Pohjasta parhaat puolet, joista sitten tehdään yhteinen tapiolalainen tapa. Ja tuon tapiolalaisen tavan tulisi olla pohjalaista ja auralaista tapaa parempi. Jokaisen vastuunkantoa yhteisestä tulevaisuudesta peräänkuulutti myös Pohjalainen-lehden silloinen päätoimittaja Katariina Lehtipuro-Hardwick, jonka viisauden Itkonen (2002,83) kirjassaan esittää sanatarkasti näin: *”Makaavan kissan suuhun ei tule hiirtä eli jos havittelee mielenkiintoisia tehtäviä, parempaa asemaa yms. ei asiaa varmasti auta, jos rupeaa surkuttelemaan kohtaloaan ja hoitamaan tehtäviään huonommin.”* Myös johto heräsi huomaamaan sisäisen tilanteen ja asian paikkaamiseksi perustettiin Mutkaton -projekti, jonka tavoitteena oli nimensä mukaisesti laittaa mutkat suoriksi eli yksinkertaistaa asioita. Vuonna 1984 perustettuun projektiin osallistui koko henkilöstö. Projektia toteutettiin huolella, käsitteen määrittelyineen ja ohjeistoineen. Silloinen hallintojohtaja Seppo Sarlin kirjoitti Revontulet-lehden 2/1986 pääkirjoituksessa: *”Kaikukoon siis kaikilla Tapiolan työvainioilla: Mutkat pois!”* Edellä kerrotun perusteella näyttäisikin ilmeiseltä, että ilman johdon esimerkkiä ja panostusta hyvän organisaatiokulttuurin syntyminen ja yhteisten arvojen löytäminen ei ole mahdollista. Jos johto on liiaksi kiinni selviytymistaistelussa, ei sijaa ja aikaa niin sanotuille pehmeille arvoille jää, mutta jos johto ymmärtää kulttuurin merkityksen ja lähtee hartiavoimin sitä parantamaan niin mahdollisuudet hyvään on olemassa.

⁶ Asmo Kalpala haastattelu 20.2.2012

⁷ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

Kevättalvella 1986 Tapiolassa tehty ilmapiiritutkimus antoikin valoa tulevaan, sillä yleisvaikutelma oli selkeästi positiivinen ja oli havaittavissa, että erilaiset huhut olivat hävinneet. Tosin alhainen vastausprosentti mietitytti johtoa ja Itkosen (2002, 101) mukaan henkilöstöpäällikkö Kalevi Seppelin luonnehti tuloksia sanoen, että *”Välinpitämättömyyskin on oire jostakin. Tulevaisuudessa pitää kiinnittää enemmän huomiota meille kaikille tärkeän luottamuksen saavuttamisesta.”*

Itkosen(2002, 165) mukaan vuodet 1986–1987 olivat molemmille johtajille Paloheimo ja Syrjänen rankkaa aikaa ja fuusion tekeminen kulutti miehiä molemmista päistä. Tästä seurasi se, että molemmat sekä Paloheimo että Syrjänen pyysivät itse eroa eli ketään ei johtajistosta tarvinnut erottaa. Näiden eropyyntöjen seurauksena Tapiolan hallitus teki 1987 päätöksen palata yhden johtajan järjestelmään ja silloin kolmisen vuotta talosta poissa olleeseen Asmo Kalpalaan otettiin yhteys ja kysyttiin hänen halukkuudestaan palata takaisin ja yhtiön johtoon kertoo Kalpala haastattelussa.⁸ Asmo Kalpala otti tarjouksen vastaan ja hänestä tuli päivämäärällä 16.5.1987 Tapiola-yhtiöiden hallitusten puheenjohtaja ja toimitusjohtaja.

5.2 Vaaran vuodet ja sisäinen lujittuminen, vuodet 1988–1996

Asmo Kalpala kertoo haastattelussa, että hänen tehtäväkseen jäänyt fuusion loppuun saattaminen eli päällekkäisyyksien karsiminen oli rankkaa työtä ja tuon ajan muut haasteet maailmantalouden ja Suomenkin taloudellisen tilanteen osalta toivat omat piirteensä.⁹ Noista vuosista, jolloin Tapiolan itsenäisyyskin oli vaarassa, kerrotaan tarkemmin luvussa 6. Vuonna 1988 julkaistu Arja Suomen pro gradu tutkimus, Työpaikka kulttuuri ja fuusio, esitteli ihmisten tunteja fuusion ajalta. Ulkoapäin tulleet uhkat kuitenkin lujittivat organisaatiota ja edesauttoivat yhteisen kulttuurin lujittumista. Kirjoittajan oma työura Tapiolassa alkoi juuri tänä ajanjaksona ja ainakaan untuvikon silmin ei tuolloin ollut enää varsinaisesti jaottelua meihin ja teihin. Vielä pitkälle 1990 luvun alkupuolelle asti saatiin eri yhteyksissä kuulla kuitenkin keskusteluja, joissa otettiin esille, kummasta yhtiöstä kukakin on alun perin lähtöisin. Tapiolassa työuran aloittaneen oli vaikea ymmärtää mitä merkitystä moisella asialla oli. Joitain asioita pidettiin säännöllisesti puheissa, kuten esimerkiksi eri merkkipäivälahjakäytäntöjä. Pyöreistä tasavuosista sain kummankin puolen henkilöt työnmerkkipäivälahjana tietyn summan rahaa, ja rahasumma oli sidoksissa siihen, kumman puolen henkilöstö oli kyse. Yhtymäkohta tähän päivään eli vuoteen 2013 ja nyt meneillään

⁸ Asmo Kalpala haastattelu 20.2.2012

⁹ Asmo Kalpala haastattelu 20.2.2012

olevaan Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusioon on se, että nyt on saatava joissain tilanteissa esiintyä neljääkin eri käytäntöä eli Auran, Pohjan, Tapiolan ja Lähivakuutuksen käytäntö. Asmo Kalpala kertoi itse haastattelussa, että vaikeudet hitsasivat ihmisiä yhteen Tapiolan sisällä.¹⁰ Kirjoittajan on helppo yhtyä Kalpalan ajatukseen, työilmapiiri oli hyvä ja keskinäinen kanssakäyminen oli runsasta, työhyvinvointi oli korkealla tasolla. Toisaalta näin jällenpäin ajatellen työn tuottavuus ja tehokkuus oli varmasti aika alhainen. Vuosina 1988–1996 tunnistettiin kuitenkin Tapiolan ensimmäiset arvot ja luotiin Tapiolan linjaksi Hyvän Tuulen Talo. Heti toimitusjohtajuutensa aluksi vuonna 1988, Asmo Kalpala otti käyttöön jo aiemmin toimitusjohtaja Jukka Syrjäsen järjestämät toimitusjohtajan lounaat. Ideana oli, että noin joka toinen kuukausi arvottiin koko yhtiön laajuisesti noin kymmenen henkilöä, jotka saivat kutsun Espoon pääkonttorin kabinettiin syömään lounasta ja keskustelemaan yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Haastattelussa Asmo Kalpala kertoo pitäneensä paljon juuri noista tilaisuuksista ja saaneensa paljon hyödyllistä tietoa noissa vapaamuotoisissa keskusteluissa.¹¹ Kirjoittaja muistaa olleensa kerran mukana Kalpalan lounaalla 1990 luvun alkupuolella ja ikimuistoinen lounas se todella oli, etenkin alkuruokana syödyt blinit olivat herkku, jota harvemmin tuli syötyä. Vuonna 1988 toimitusjohtaja lanseerasi myös vuotuisen liikuntatapahtuman Asmon Askeleen syyskuiseen Asmon päivään. Vuonna 1990 Tapiolan työntekijät liitettiin henkilöstörahastoon, vuonna 1992 koko henkilöstö työsti yhdessä pienryhmyöskentelynä niin sanottua LaTu (laatu ja tuottavuus) prosessia, jossa päämääränä oli huolehtia asiakkaiden asioista oikealla tavalla ja kustannustehokkaasti. Vuonna 1991 Asmo Kalpala oli Kauppalehden vuoden yritysjohtaja rankinglistalla sijalla 6. Tuolloin Tapiolassa korostettiin perusarvoja ja jatkuvuuden merkitystä ja keskityttiin perustekemiseen eli vakuutustoimintaan. Lama alkoi näkyä myös Tapiolassa, vaikka aikalaisen muistikuvissa lamasta selvitettiin aika helpolla. Vuoden 1993 Actalehden numerossa 1 Asmo Kalpala kuitenkin toivoo neuvokkuutta ja laatua. Kalpala kirjoittaa lehdessä, että hänen mukaansa vanhanaikaisten irtisanomisten sijaan Tapiolassa tulisi etsiä rakentavampia vaihtoehtoja. Kalpalan mukaan poikkeustilanteissa voivat auttaa vain poikkeukselliset ratkaisut eli tarvitaan yhteistyökykyä, viisautta ja kurinalaisuutta. Edellisten kautta saavutettu tehokkuuden parantuminen vähentää tarvetta kustannusleikkauksiin. Yhteistyön merkityksestä hän kommentoi jatkossakin, muun muassa Actalehdessä 1995/10 olleessa pääkirjoituksessa Kalpala toteaa johtamisen olevan valmentamista ja esteiden voittamista yhdessä. Vuosi 1995 oli tavallaan uuden ajan alkua, kun Suomen lainsäädäntö harmonisoitiin

¹⁰ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

¹¹ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

EU:n vakuutusdirektiivien mukaiseksi ja maastamme tuli 1.4.1995 osa Euroopan yhteisiä vakuutusmarkkinoita. EU:ssa tärkeänä pidetty avoimuus tuli tuolloin myös vakuutusosalalle. Tapiola-yhtiöissä avoimuudesta käytettiin sanaa rehellisyys. (Itkonen 2002, 162.)

5.3 Eettisen liiketoiminnan nousu ja vuodet 1997–2001

Maailman ja Suomen talous alkoi hiljalleen elpyä ja vaikutukset ulottuivat pian myös vakuutusmaailmaan. Tapiola-yhtiöiden taloudellinen kehitys oli noususuuntainen ja vuonna 1998 saavutettiin ennätystulos vakuutusmaksutulojen osalta. Myös sijoitustoiminnan nettotuottojen kehitys oli ylöspäin. Seuraava ennätystulos syntyi heti seuraavana vuonna 1999 ja taas seuraavana (Acta lehdet 1998, 2000 ks. myös Itkonen 2002, 168–171). Uuden alkaneen vuosituhannen kohokohta, ja samalla myös koko Tapiolan historian kohokohta oli vuoden 2000 Suomen laatupalkinnon voitto. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola voitti palveluorganisaatioiden sarjan. Palkinto oli vakuutusalan ensimmäinen lajissaan ja pistemäärä, jolla voitto saavutettiin, nousi Suomen laatupalkinnon historian korkeimmaksi. Merkittävän palkinnon ojensi Suomen uusi presidentti Tarja Halonen, ensimmäinen lajissaan hänkin. Vuonna 2001 lanseerattiin Tapiolan Strategia 2004 ja samaan aikaan muutettiin koko Tapiola-ryhmän organisaatio asiakaslohkokohtaiseksi, tähtäimenä asiakkaiden entistä parempi huomioiminen. (Itkonen 2002, 158, 160–161.) Arvot nostettiin uudessa strategiassa omaksi osiokseen ja niiden merkitystä lähdettiin ensimmäistä kertaa avaamaan konkreettisesti. Tapiolan ensimmäiset kirjoitetut arvot olivat: ”*Asiakkaiden etu*”, ”*Yrittäjähenkisyys*” ja ”*Eettinen toiminta*”.

5.4 Vastuullisuus osana liiketoimintaa, vuodet 2002–2012

Vuosi 2002 oli monien uudistusten aikaa, nimi Tapiola-yhtiöt jäi historiaan, kun uudeksi nimeksi otettiin Tapiola-ryhmä uudelleen organisoitumisen myötä. Myös liikemerkki uusittiin, professori Variksen luoma männynlatva sai väistyä, kun helmikuussa 2002 Maija Tiirin suunnittelema moderni harmaakirjaiminen Tapiola -tunnus, jossa vihreää, alkuperäisen merkin metsää symboloivaa väriä, edusti enää i -kirjaimen vihreä piste. Merkin haluttiin viestivän kasvua, tasapainoa, terveyttä, puhtautta, avoimuutta, ammattitaitoa ja luotettavuutta. Vihreään pisteeseen puolestaan liittyi ympäristönsuojeluun ja kestävään kehitykseen liittyviä arvoja. (Itkonen 2002, 76.) Liikemerkki sai alaotsikokseen sloganin *Yli huomisen*, joka henkilöstön keskuudessa sai hieman kyseenalaisen merkityksen, kun korvausten ja

vakuutusasioiden käsittelyn viiveet haittasivat asiakastyötä. Sittenmin tuosta alaotsikosta luovuttiin.

Pankin tarve oli havaittu jo 1990 -luvun puolivälissä ja päätös pankin perustamisesta tehtiin vuonna 2000. Mallia pankkiin otettiin Ruotsissa toimivasta Länsförsäkringarista. Asmo Kalpala kertoo haastattelussa, että kilpailun kiristymisen alalla oli johtanut siihen, että ilman pankkia asiakaskunnasta kiinni pitäminen olisi ollut mahdotonta. Yhteistyöneuvotteluita käytiin useiden pankkien kanssa, tuloksetta. Niin ainoaksi vaihtoehdoksi jäi oman pankin perustaminen.¹² Pankin perusarvoksi nostettiin vastuullisuus, joka perustamisen aikaan oli monia työntekijöitä houkutteleva arvo, muilla liikepankeilla oli tuohon aikaan melko kovat otteet henkilöstöpolitiikassa (Hirvikorpi 2012, 70). Tapiola Pankki aloitti toimintansa vuonna 2004.

Vastuullisuus alkoi näkyä ja kuulua yhä enemmän Asmo Kalpalan julkisuuteen antamissa lausunnoissa. Vastakkainasettelu kvartaalikapitalismia edustavien tahojen kanssa oli mediassa esillä usein. Tapiolaan luotiin vuonna 2002 yhteiskuntavastuun periaatteet ja vuonna 2003 julkaistiin ensimmäinen yhteiskuntavastuuraportti. Yhteiskuntavastuuraportteja on julkaistu säännöllisesti vuosittain osana Tapiola-ryhmän taloudellista raportointia. Raporteissa käsitellään edellisen vuoden keskeisiä tapahtumia, tuloksia ja vaikutuksia. Tapiolan henkilöstömäärä kaksinkertaistui 2000 luvun ensimmäisen kymmenen vuoden aikana ja taloudellinen tilanne oli vakavarainen, markkina-asema vahvistui ja tulokset olivat ennätystasoa.¹³ Vuosi 2008 ja Islannin talouskriisi ja muun kansainvälisen rahoituskriisin kärjistyminen toivat pilviä myös Tapiolan taivaalle, vaikeuksista kuitenkin selvitettiin onnistuneen vakavaraisuuden hallinnan ja pitkäjänteisen työn avulla. Vuoden 2009 Tapiola-ryhmän vuosikertomuksessa Asmo Kalpala ennustaa reaalitalouden hitaampaa kasvua ja talouden rakenteiden muuttumista. Kalpalan mukaan aika ja tilanne vaativat suomalaisen yhteiskuntaan sitoutuneitten, kansainvälisesti kilpailukykyisten yritysten roolin korostumista.¹⁴ Vuonna 2010 yhdistettiin yhteiskuntavastuuraportti ja perinteinen vuosikertomus.¹⁵ Tapiolan strategia uudistettiin vuosille 2010–2012. Toiminta-ajatuksena oli tuottaa asiakkaille etuja ja kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Tavoitteena oli huolehtia asiakkaista niin aktiivisesti ja asiantuntevasti, että he haluavat suositella Tapiolaa.

¹² Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

¹³ <http://www.lahitapiola.fi/Sivustot/Vuosikertomukset>

¹⁴ <http://www.lahitapiola.fi>

¹⁵ <http://www.lahitapiola.fi>

Liiketoiminnan lähtökohtana on vastuullisuus, joka korostuu arvoissa.¹⁶ Henkilöstön osalta toiminnan painopisteenä vuodelle 2011 listattiin muun muassa vastuullisuuteen kannustavan johtamiskulttuurin kehittäminen, työhyvinvoinnin parantaminen ja työnantajakuvan vahvistaminen. Samalla haasteeksi kirjattiin erityisesti tuottotehokkuuden parantaminen.¹⁷

Noiden vastuullisuuslupausten valossa olikin aika hämmentävää vastaanottaa tieto syksyllä 2011 alkaneista yhteistoimintaneuvotteluista, joiden seurauksena 139 henkilöä irtisanottiin, tosin määrä pieneni alkuperäisestä 230 henkilöstä. Yhteistoimintaneuvottelut olivat ensimmäiset Tapiolan 30 vuotisessa historiassa ja herättivät paljon tunteita sekä henkilökunnan että myös johtajiston keskuudessa. Lauri Rämö kuvaa henkilöstön tunteja sanomalla, että syksyn 2011 yhteistoimintaneuvottelut romahduttivat Tapiolan henkisen ilmapiirin.¹⁸ Raportin kirjoittajalla oli aitiopaikka neuvotteluiden aikana henkilöstöpäällikön tehtävän kautta. Henkilöstön tunnot tulivat lyhentämättöminä neuvottelupöytiin ja tekivät syksystä monella tavalla raskaan. Asmo Kalpala kirjoittaa vuoden 2011 vuosiraportin pääkirjoituksessa yhteistoimintaneuvotteluiden syynä olleen kannattavuuden parantaminen kustannussäästöillä sekä toimintatapojen ja toiminnan tehostaminen uudelleenjärjestelyillä.¹⁹ Asmo Kalpala kuvaa haastattelussa yhteistoimintaneuvotteluiden aikaa ja kertoo, että sai usein kuulla kaikkien vastuullisuuslupausten karisseen neuvotteluiden myötä. Hänen mukaansa vastuullisuudessa ei ole pelkästään kysymys siitä, että kaikkeen sanotaan kyllä. Kun vaikuttimena vaikeaan päätökseen on yleisen ja yhteisen hyvän tavoittelu oman edun tavoittelun sijaan, voi vaikeakin päätös olla vastuullinen.²⁰ Hirvikorpi (2012, 77) kirjoittaa aiheesta, että johdon vastuullisuuteen kuuluu myös huolenpito yrityksen kannattavuudesta, muutoin ei ole tulevaisuutta. Taustalla oli eittämättä tuolloin tuleva Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusio.

Kaikella on merkityksensä ja historia näyttää toistavan itseään oli varmasti monen mielessä päällimmäisenä, kun helmikuun alussa 2012 julkaistiin tieto Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusiosta. Tuota fuusiota oli eri lähteiden mukaan yritetty jo viidesti aiemmin, mutta aina hanke oli kariutunut. Nyt se kuitenkin oli totta ja monesta suusta kuultiin täsmälleen samoja lauseita, huolen ilmauksia ja pettymyksen purkauksia kuin vuonna 1982, jolloin Auran ja Pohjan fuusiosta ilmoitettiin. Kalpalan mukaan elämä ilman muutosta ja tarvetta ryhtyä

¹⁶ <http://www.lahitapiola.fi>

¹⁷ <http://www.lahitapiola.fi>

¹⁸ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

¹⁹ <http://www.lahitapiola.fi>

²⁰ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

ajattelemaan toisella tapaa on sisällöttömämpää ja muutoksessa mukana eläminen on innostuksen lähde.²¹

"Vastuullisuus on sitä, että päätöksiä tehtäessä otetaan huomioon niiden vaikutukset toisiin osapuoliin. Se tuo päätöksiin kohtuullisuutta, joka puolestaan rakentaa luottamusta."
(Hirvikorpi 2012, 175).

²¹ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

6 Arvojen merkitys Tapiolan organisaatiokulttuurissa

6.1 Aika ennen arvoja – arvoton aika?

Tapiola syntyi vuonna 1982 (18.6.) kun Aura ja Pohja nimiset vakuutusyhtiöt ilmoittivat fuusiostaan. Fuusion synnyttämiä tuntemuksia kuvataan hyvin Uolevi Itkosen kirjoittamassa Tapiola-fuusio kirjassa. Itkonen (2002, 113) kuvaa fuusion olleen kummankin yhtiön henkilökunnalle dramaattinen kokemus, joka toi mukanaan ennakoimattoman muutosten vyöryn, jonka seurauksena mikään ei jäänyt ennalleen. Arvoista ei tuolloin puhuttu ja henkilöstö jätettiin aika yksin nopeasti läpiviedyssä fuusiossa. Hyvänä asiana tuotiin tieto, että koko henkilöstö siirtyy uuden yhtiön palvelukseen vanhoina työntekijöinä (Itkonen 2002, 114). Todellisuus ei kuitenkaan ollut aivan yksiselitteinen. Tähän tutkimukseen haastatellut aikalaiset muistavat hyvin, että kaikille luvattiin töitä, mutta se aiheutti sen, että muodostettiin rinnakkaisorganisaatioita, joissa syntyi päällekkäisiä ja keinotekoisia tehtäviä.²² Tästä seurasi väistämättä, että toisilla ei ollut mitään tekemistä ja tilanne oli omiaan synnyttämään tietynlaista kulttuuria. Arvottomaksi tuon ajan voinee esittää myös sen nojalla, että aikalaisten kertoman mukaan virassa olevia johtajia sivuutettiin ja annettiin eväät ja valta alemmalle tasolle ja näin saatiin halutut johtajat.²³ Asmo Kalpala kertoo itse haastattelussa, että tosiasiaassa fuusion aikana talossa oli liikaa johtajia ja hän nuorimpana katsoi parhaaksi väistyä. Yhtenä tekijänä Kalpala mainitsee, että hänelle fuusiossa tarjottu tehtävä oli hänelle paha pettymys ja Asmo Kalpala siirtyikin vuonna 1983 Metsäliiton palvelukseen.²⁴

Fuusioituminen näyttäytyi niin sanotun kentän osalta hiukan eritavalla kuin pääkonttoriorganisaatiossa. Päällekkäisiä organisaatioita oli kentälläkin esimerkiksi myyntiorganisaatioissa, mutta tekemistä oli kuitenkin kaikille. Yhteisiä arvoja olisi toki kaivattu kentälläkin, sillä kahden erilaisen kulttuurin yhteiselo ei aina ollut täysin mutkatonta. Toisessa oli totuttu tiukkaan kulukulttuuriin, kun taas toisessa rahan käyttö oli suorastaan täysin kontrolloimatonta. Pohjan puolella oli totuttu vapaampaan toimintaan ja se herätti hämmennystä tiukempaan kontrolliin tottuneiden auralaisten keskuudessa. ”*Henkilökuntaa*

²² Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012 ja Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

²³ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

²⁴ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

syötettiin ja juotettiin – saattoi mukana olla joskus joku asiakaskin.” Kertoo aikalainen Martti Silvennoinen, joka Auran puolelta tulleen oli tottunut kontrolloituun rahan käyttöön.²⁵ Tämän päivän arvojen ja kulttuurin mukaan kuvatus kaltainen tapa toimia tuskin olisi missään mahdollista. Fuusion alussa oli myös selkeästi havaittavissa toisten arviointia, ja niin sanotun toisen puolen ihmisten kanssa ei tultu toimeen ja kanssakäyminen oli kuppikuntaista. Aikalaiset muistelevat myös, että Auran puolella fuusiohankkeesta tiesi vain ylin johto, kun taas Pohjan puolella asia oli laajemmin tiedossa.²⁶ Tämä oli omiaan synnyttämään tietynlaista tasa-arvon puutetta ja heijastui varmasti arjen toimintaan ja kanssakäymisen. Oliko toinen puoli ikään kuin valittu kansa?

Koska Kalpala itse siirtyi muualle fuusioilmoituksen jälkeen ja palasi vasta 1987 ei hänellä ole niin paljoa tietoa tuosta ajasta kuin muilla aikalaisilla. Osin varmasti tästä syystä näkemykset fuusion heijasteista arkeen olivat toisistaan poikkeavat. Osin Kalpalan asema selittää näkemyserot. Scheinin (1987, 50) mukaan organisaatioita kehitettäessä tai muutettaessa tulee huomioida, että jos halutaan pysyvä muutos, on muutettava sekä rakenteita että asenteita. Barret (2006, 9.) nostaa esille saman näkökulman kuin Schein eli kulttuurin muutos ja kehitys eivät onnistu ellei samanaikaisesti muuteta prosesseja ja perustavaa laatua olevia rakenteita. Myös johtajan muutos on yksi keino kulttuurimuutoksessa summaa Barret (2006, 56). Näiden teorioiden valossa Tapiolassa toimittiin oppikirjamaisesti, tosin ajallisesti viiveellä, kun rakenteita fuusion jälkeen alettiin muuttaa vasta viisi vuotta fuusion jälkeen.

6.2 Arvojen synty

Edellä kuvatus fuusion raadollisuus nousee esille paitsi aikalaisten haastatteluista myös Helinä Hirvikorven (2012) kirjoittamassa Asmo Kalpalan elämäkerrassa. Uolevi Itkonen (2002) puolestaan kuvaa fuusion jälkeistä aikaa kaoottiseksi. Kalpala kutsuttiin takaisin Tapiolaan vuonna 1987 ja hän aloitti yhtiöryhmän toimitusjohtajana 16.5.1987. Fuusion yhteydessä synnytettyt niin sanotut projektiorganisaatiot olivat edelleen voimassa Kalpalan aloittaessa toimitusjohtajana. Haastattelussa Kalpala ja aikalaiset kertovat, että Kalpalan ensimmäinen työ toimitusjohtajana oli kriisiyhtiön saneeraus.²⁷ Tultuaan takaisin vuonna 1987 Kalpala muistelee havainneensa, että fuusiossa taloon jääneet ja vaille merkityksellistä

²⁵ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

²⁶ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

²⁷ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012, Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012, Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

tehtävää jääneet johtajat ja esimiehet, olivat ikään kuin painuneet kasaan.²⁸ Sama nousee esille myös Hirvikorven Jos on valta, on myös vastuu kirjassa (2012, 53), jossa Kalpala toteaa, että näillä henkilöillä oli huone ja titteli, mutta tehtävien sisältö puuttui. Haastattelussa Kalpala nostaa esille tosiasian, että ihmiselle on valtavan tärkeää se, että saa tehdä mielekästä ja merkityksellistä työtä. Tämän vuoksi hänen mukaansa ainoa ratkaisu oli asian pöydälle nostaminen ja tehdä kipeitäkin ratkaisuja, jotta nämä ihmiset pystyivät löytämään uuden suunnan elämäänsä.²⁹ Aikalaisten mukaan näillä ratkaisuilla oli koviakin seurauksia.³⁰ Saneeraus ei siis sinällään ollut se raadollisin asia, vaan se, että saneeraus tehtiin vasta viisi vuotta fuusion jälkeen. Kirjassa Hidden Value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people Charles A. O'Reilly ja Jefferey Pfeffer (2000, 235) jakavat Kalpalan ajatuksen ja kirjoittavat, että arvot ovat tärkeitä sen vuoksi, että kukaan ei suostu työskentelemään, jos ei tule oikeudenmukaisesti kompensoiduksi, raha ei sinällään motivoi kovin pitkäaikaisesti. Kirjassa on esitetty SAS Instituutin entisen toimitusjohtajan David Russon ajatus siitä, että palkankorotus on palkankorotus vain 30 päivän ajan; sen jälkeen se on vain sen hetkinen palkka. Useimmat haluavat tuntea tekevänsä jotain tärkeää ja muuttaa jotain myös muiden osalta. Kukaan ei halua tehdä merkityksetöntä tai omia arvoja loukkaavaa työtä. Russon mukaan kaikki haluavat tuntea olevansa tärkeitä ja arvostettuja ihmisinä, ei vain talouden agentteina.

Fuusion jälkipyykin lisäksi Kalpalan toimitusjohtajuuden alkua leimasivat paitsi yhtiön sisäinen huono taloudellinen tilanne niin myös koko Suomen taloudellisen tilanteen rajut muutokset huikeasta noususta myöhempään lamaan. Yksittäisenä asiana Kalpala nostaa haastattelussa esille niin sanotut Kouri kaupat.³¹ Tuolloin talouden avautuminen ja sitä seurannut murros saivat aikaan sen, että toiminnalliset lähtökohdat unohdettiin ja tilalle tulivat valtapoliittiset lähtökohdat. Tapiola yritettiin huijata ostamaan Kansallis-Osake-Pankin rahoittamat Pohjolan osakkeet ja tämän seurauksena Tapiola olisi fuusioitu Pohjolaan. Tämän tilanteen seurauksina paljastuivat liikemies Kourin ja KOP:n väliset ongelmat, joista sittemmin on puhuttu Kouri kauppohenkimien nimellä. (Itkonen 2002, 141–143.) Aikalaiset muistelevat myös Kalpalan alkua talouden kautta. Rämö toteaa, että Kalpalan tullessa toimitusjohtajaksi yhtiön taloudellinen tilanne oli niin heikko, että oli pakko kiinnittää huomio pelkkään talouteen ja sen Kalpala osasi hyvin. Arvoille ja muille pehmeille asioille ei

²⁸ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

²⁹ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

³⁰ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

³¹ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

ollut juurikaan sijaa ja aikaa.³² Tämän tutkimuksen kirjoittaja aloitti määräaikaaisessa työsuhteessa Tapiola-yhtiöissä juuri vuonna 1987 ja muistissa on hyvin miten vakituisesta työsuhteesta ei tuolloin voinut kuin unelmoida tiukan kulukuurin vuoksi.

Kalpala kertoo haastattelussa, että Tapiolan arvomaailma lähti rakentumaan juuri näistä edellä mainituista haasteista, joita Tapiolalla fuusion jälkeen oli. Kalpala tuo esille esimerkkinä Helsingin Sanomien kirjoittelun, jossa Tapiolaa mollattiin keskikokoiseksi toimijaksi, joka ei tulisi menestymään. Tätä ajatusta vastaan Kalpala puolustautuu toteamalla, että suuruuteen vetoaminen olisi ollut ja on turhaa, koska kansainvälisesti suurta toimijaa Suomeen ei saisi rakennettua, vaikka laittaisi kaikki kotimaiset yhtiöt yhteen. Siksi olikin keksittävä ja päätettävä miten lähdetään eteenpäin. Tällöin lähti muotoutumaan ajatus, joka on sukua Yhdessä menestymisen arvolle. Tuolloin synnytettiin ajatus, että työtoveria ja asiakasta tulee kohdella, kuten toivoisi itseään kohdeltavan, eli elämän kultainen sääntö. Yhtiössä tehtiin arvokysely sillä ajatuksella, että jos yrityksen tulee olla suorituskykyinen ja kannattava on nämä asiat löydettävä ihmisistä sisältä. Kysely tehtiin koko henkilöstölle ja ajatus oli, että yhtiö ei voi olla erilainen kuin ihmiset, jotka siellä ovat työssä. Näin lähdettiin luomaan työyhteisöä, joka tuottaa energiaa sisältä päin. Kyselyn mukaan koko henkilöstön arvopohja oli hyvin samanlainen. Yhteneväinen arvopohja selittynee Kalpalan mukaan Tapiolan yhtiömuodolla, keskinäisyys on hyvin yhteisöllinen ja ihmisten tarpeista lähtevä.³³ Aikalaiset tosin muistelevat käyttäytymisen ja toimintatapojen olleen hyvinkin toisistaan poikkeavia.³⁴ Saman esittää myös pitkän uran tiedotustehtävissä toimineen Arja Suomen pro gradu -tutkimus Työpaikka kulttuuri ja fuusio, jossa hän kyselytutkimuksella selvitti vuonna 1988 fuusion jälkeisiä tunteja. Suomen pro graduissa nousee esille miten kirjoittamattomat säännöt ohjaavat toimintaa ja toisaalta se, että Suomi oli tutkimusta tehdessään uskonut, että fuusioituneiden yhtiöiden erilaisuudet olivat lähinnä tunteenomaisia purkauksia. Tutkimus osoitti kuitenkin toisin, ilmeni nimittäin, että kulttuuriset eroavaisuudet olivat todellisia (kuvio 6). Esimiehen rooli, suhteet sidosryhmiin ja suhde työhön ja työssä olemiseen poikkesivat toistaan huomattavasti. Myös erilaisuuden sietokyky ja nautti työtoverina tai alaisena suhtautuminen olivat erottavia tekijöitä. Esimies- ja johtotehtävissä naisia oli tuohon aikaan vähän. Kalpalakin tiedostaa arkisia eroja olleen, mutta hänen mukaansa näiden mittakaava on toinen kuin perimmäisten juurien.³⁵ Tässä näyttäytyy todennäköisesti ylimmän

³² Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

³³ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

³⁴ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012 ja Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

³⁵ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

johdon ja niin sanotun suorittavan portaan näkemysero. Suorittavan, operatiivisen tason ihmisille arjen haasteet näyttäisivät olevan melko erilaiset kuin johtotason henkilöille.

Auran ja Pohjan kulttuuriset erot

	AURA	POHJA
Organisaatio	Tarkkarajaiset reviirit	Statushierarkia Vahva epävirallinen organisaatio
Johtamistapa	Autoritaarinen huolenpito Toimintavalmiuden arvostus	Johtajattomuus Suunnittelujärjestelmän arvostus
Esimiehen rooli	Asiantuntija, huolenpitäjä	Väliporras, edustaja
Sidosryhmät	Vahva, korostunut suhde Politiikka realiteettina Ammattiyhdistyksellä johdon tuki	Heikko, peiteltysuhde Politiikka kartettavana Ammattiyhdistyksellä tiedonvälittäjän rooli
Työssäolo	Ohjesäännön mukaista, työaika valvottua, tasapäinen asiallisuus hyve	Melko omavastuista, työaika vähän valvottua, erilaisuus sallittua
Työtapa	Täsmällisyyteen pyrkivä, auktoriteettiin tukeutuva, usein vaihetyötä, yksilön tulosta seuraava, tunnollisuutta arvostava	Suurpiirteinen, omin voimin yrittävä, usein kokonaisuuksia, kollektiivinen vastuu työstä, luovuutta arvostava
Kommunikointi	Herrasmiesmäistä, laaja kontaktipinta ulos	Suorasukaista, sisäänlämpiävä
Arvon mitta	Senioriteetti, erikoisosaaminen	Vastuunotto, yleisosaaminen
Naisen asema	Sisar, suojelukohde	Piika, hyväksikäytön kohde
Aura-Pohja -suhde	Kaunaa ylivallasta, ”pui nyrkkiä taskussa”	Epäluulo ylimiehityksestä, itsetehostusta

Kuvio 6 Auran ja Pohjan kulttuuriset erot (Suomi, ”Työpaikkakulttuuri ja fuusio”, pro gradu -tutkielma 1988, ks. myös Itkonen 2002, 121).

O'Reilly ja Pfeffer (2000, 237) tuovat esille, että arvoja ei voi matkia ja, että arvot pohjautuvat yrityksen historiaan ja kulttuuriin. Samoin Puohiniemi (2003, 5, 7–8, 12–14) kirjoittaa arvojen synnyttämisen tematiikasta, että arvoja ei voida keksiä, vaan ne on löydettävä yrityksen sisältä. Kalpala allekirjoittaa tämän näkemyksen edellä olevin perustein. Kalpala jatkaa, että kyselyn avulla esille saadusta ajattelutavasta syntyi arvoja kuvaavat sanat, ei niin, että ensin kehitettäisiin sana, joka on sitten yrityksen arvo.³⁶ Aikalaiset muistavat arvoprosessin hyvin yhtenevästi Kalpalan kanssa. Rämö kertoo Mutkaton -projektista, jonka tarkoituksena oli hitsata kaksi pientä toimijaa yhteen ja luoda näin yhteistä pohjaa ja

³⁶ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

suoraviivaistaa prosesseja.³⁷ Arvot oli näin oikeasti pohdittu, lähtien omistuspohjasta, rakenteesta ja yhteisistä haasteista. Arvot olivat jonkinlainen vastaus keskinäisyyden konkretisointiin, haluttiin näyttää, että kun me olemme keskinäinen yhtiö, tulee meidän toimia näin. Toisaalta Rämö tuo esille sen, että operatiiviselle tasolle fuusioituneiden yhtiöiden kulttuurit näyttäytyivät erilaisilta ja siksi yhteen hitsaavia toimia tarvittiin.³⁸ Silvennoinen nostaa esille myös Yhdessä menestymisen arvon merkityksen juuri Tapiolalle. Useasta eri yhtiöstä muodostunut yritys ei voi toimia ellei sillä ole yhteistä arvoa, johon toimintaa peilataan. Etenkin myyntikentällä asiakkaiden suuntaan yhtenevän viestin muodostaminen olisi mahdotonta, ellei arvo Yhdessä menestyminen olisi jollakin tavalla totta. Matriisi organisaatiossa toimiminenkin on Silvennoisen mukaan mahdollista, kun taustalla on arvo, joka ohjaa toimintaa.³⁹

Arvoprosessin yrityksen arvojen määrityskeinona tuovat esille myös Johanna Kujala ja Sari Kuvaja kirjassa Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä (2002 161–163). Kujala & Kuvajan mukaan yrityksen arvojen määritys tapahtuu yleensä arvoprosessissa, jossa etsitään yrityksen toiminnan perusteita. Yrityksen arvot konkretisoituvat yrityksen tavoitteissa ja strategioissa.

Arvoja ja organisaatioiden kulttuuria käsittelevä alan tutkimus tuo esille, että yhtenevä kulttuuri ja arvot voivat pohjautua vain yhteiseen historiaan. Scheinin (1987, 24–25) mukaan kulttuuri on tiedostamatonta ja ryhmän kokemuksista syntyvää ja voidaan löytää vain sieltä missä on selkeät, määriteltävissä olevat ryhmät, joilla on merkittävä yhteinen historia. Arvokyselyssä kahden fuusioituneen yrityksen arvopohja oli hyvin yhtenevä ja yhteisen kulttuurin luominen näin helpostikin mahdollista. Selittyneekö tämä keskinäisyyden faktan ohella myös sillä, että fuusio oli ihmisten yhteinen merkittävä kokemus.

6.3 Arvojen jalkautus

Arvot voivat olla merkityksellisiä johtamisen välineitä vain, jos ne on riittävän hyvin sisäistetty kirjoittaa Rissanen (2000). Samaan viittaa myös Puohiniemi (2003, 17) kirjoittaessaan, että arvot tulevat näkyviksi vasta ryhdyttyäessä käytännön toimiin. Kalpala toteaa haastattelussa, että jalkautus ei ole konkreettisesti mielessä ollut hänen tehtävänsä muuta kuin esimerkkinä toimimisen kautta. Kalpala painottaa, että hänen mielestään arvojen

³⁷ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

³⁸ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

³⁹ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

ei edes tarvitse olla teknisesti valmiita ja kaikkiin istutettu. Sen sijaan arvojen pitää olla arjessa mukana luovasti ja kilvoitellen.⁴⁰ Haastattelussa Kalpala myöntää, että ei tiedä miten Tapiolan arvot on jalkautettu, sen hän on luottanut alaisilleen. Hänen mukaansa arvot eivät saa olla, eivätkä Tapiolassa ole olleetkaan niin sanottua kirjanoppinutta mallittamista, vaan luontevaa ja empaattista kanssakäymistä. Arvot eivät saa olla kiveen hakattuja, koska tilanteet elävät.⁴¹ Saman tuovat esille myös Aaltonen ja Junkkari (2003, 120–121) kirjoittaessaan, että liike-elämän arvoihin tulisi liittää luovan soveltamisen vaade eli yksilöiden ja yhteisöjen tulee pystyä muuttumaan. Emme voi enää vaatia tai toivoa ikuisia kiveen hakattuja kesto-ohjeita. Arvot on saatava elämään yrityksen ja yhteiskunnan mukana ja kirjoitetut arvolauseet ovat suunnannäyttäjiä.

Silvennoinen kertoo laajemmin arvojen jalkautusprosessista, joka hänen mukaansa etenkin kentällä otettiin ihan tosissaan. Silvennoinen kertoo, että arvojen merkitys kunkin omalle työlle käytiin eri ryhmissä läpi erilaisten lomakkeiden avulla kirjaillen ja pohtien. Eri ryhmien aikaansaannokset valutettiin aina askeleen alaspäin nimenomaan sillä ajatuksella, että kukin pääsi pohtimaan mitä arvot merkitsevät omassa työssä. Silvennoinen toteaa, että hänen näkemyksensä mukaan tärkeintä prosessissa ei ollut niinkään se mitä saatiin aikaiseksi, vaan se, että asioista ylipäänsä puhuttiin. Näin saatiin arvot sitä kautta tietoisuuteen ja alitajuntaan. Silvennoisen mukaan myyntikentällä arvot on oikeasti sisäistetty ja silloin tällöin kuulee sanottavan, että jotain asiaa ei voi hoitaa tietyllä tavalla, koska se ei ole Tapiolan arvojen mukaista. Arvojen jalkautuksen suurena haasteena Silvennoinen tuo esiin sen, että monesti tämän tyyppisistä osin abstrakteista asioista tehdään turhan monimutkaisia ja vaikeita. Pitämällä asiat yksinkertaisina ja konkreettisina päästään yleensä hyvään lopputulokseen.⁴²

Rämön kokemukset arvojen jalkauttamisesta ovat pääkonttoriympäristöstä ja hän kuvaa jalkautusta Silvennoisen tapaan eli arvojen merkitystä työstettiin osastoittain ja haettiin konkreettisia asioita mitä arvot arjen työssä kunkin kohdalla merkitsevät. Arvojen tarkoitus on antaa jämyys ja pohja tekemiselle. Rämö kritisoi kuitenkin Tapiolan tapaa pidättäytyä ohjeissa liian tarkasti, jolloin arvojen mukaan toimiminen ei välttämättä onnistukaan.⁴³ Kalpalan ajatus siitä, että arvot eivät saa olla kirjanoppinutta mallittamista sallisi Rämön kaipaaman luovuuden. Tuovatko sitten suuren organisaation monimuotoisuus ja

⁴⁰ Asmo Kalpala haastattelu 20.2.2012

⁴¹ Asmo Kalpala haastattelu 20.2.2012

⁴² Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

⁴³ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

monimutkaisuus omat esteensä tälle luovuudelle? Rämö haastaa arvot sanomalla: *”Jos arvot ohjaisivat oikeasti meidän toimintaamme, niin ihmisillä pitäisi olla enemmän mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon.”*⁴⁴

Arvojen jalkautukseen Kujala & Kuvaja (2002, 161–163) esittävät näkemyksen, jonka mukaan arvojen toteutumista voidaan yrittää mitata tavoitteiden toteutumisen kautta. Tällöin kaikki arvot tulisi voida purkaa teoiksi ja vain teoiksi puretut arvot voivat käytännössä toteutua. Kuitenkin yrityksillä on arvoja, joita ei voida purkaa teoiksi, esimerkiksi rehellisyys arvona, miten sitä voisi mitata? Kujala ja Kuvaja tuovatkin esille ajatuksen, että yritysten kannattaisi ehkä määritellä erikseen perusarvot eli eettiset arvot, kuten kohtuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys. Ja erikseen toimintaa ohjaavat arvot, kuten asiakaslähtöisyys ja henkilöstön hyvinvointi. Nämä toiminnalliset arvot ovat mitattavia, teoiksi purettavia arvoja. Näin perusarvot voisivat olla pysyvämpiä ja toimintaa ohjaavia arvoja voisi joustavammin tarkistaa ympäristön muutoksen mukaan.

6.4 Velvollisuusetiikka, yhteistyöjohtaminen ja vastuullisuus

6.4.1 Velvollisuusetiikka

Kuten rakentamisessa – johtamisessakin tarvitaan monenlaisia tilanteisiin sopivia työkaluja. Jos lähtee mukaan aina uusimpiin muoti-ilmiöihin, toisin sanoen johtamisen ismeihin tämä ei tuo tulosta. Johtaminen on pitkäjänteistä työtä kirjoittavat Hersey & Blanchard (1990, 13 ja 1996, 9). Ja jos ja kun lähdetään olettamuksesta, että johtajuus ei ole synnynnäistä niin pitkäjänteisellä työllä moni voi oppia hyväksi johtajaksi. Haastattelussa Kalpala toteaa, että Immanuel Kantin opin mukainen deontologia eli velvollisuusetiikka kuvaa häntä valtavan hyvin. *”Täytän ilolla annetut tehtävät, jotka koen arvokkaiksi.”* hän sanoo. Naurahtaen hän jatkaa, että varsinkin hänen uransa ja Tapiolan alku olivat selviytymistä eli eettinen liiketoiminta oli myös tapa huolehtia yrityksen maineesta. Kalpalaan mukaan johtaminen ei voi perustua ismeihin, vaan ihmiset, jotka muodostavat työyhteisön muodostavat myös yhteisen tahdon miten toimitaan ja yleensä toteutuu se mitä kohti mennään.⁴⁵

Kalpalaan velvollisuusetiikkaan pohjaava johtamismalli näkyi Silvennoisen mukaan ainakin kentällä hyvin. Mitään negatiivista julkisuutta Tapiolaan kohdistuen noilta ajoilta hän ei muista. Sen sijaan mieleen nousee Kauppalehden piirros 1990 luvun alusta, jossa Kalpala

⁴⁴ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

⁴⁵ Asmo Kalpalaan haastattelu 20.2.2012

kuvataan sädekehä pään päällä eli julkisestikin häntä on pidetty puhtoisen ja eettisen liike-elämän keulakuvana.⁴⁶

Rämö muistaa Kalpalan alkuajoilta hyvinkin tiukkana talousmiehenä, kuten Kalpala myös itseään kuvasi.^{47, 48} Vasta kun tiukat talousasiat oli hoidettu pois alta, ja yhtiö alkoi menestyä, pystyi hän kiinnittämään huomion myös muuhun johtamiseen.

6.4.2 Yhteistyöjohtaminen

”Linjani on yhteistyöjohtaminen.” ”Koen itseni nuoren polven johtajaksi, joka on kasvanut yhteistyöjohtamiseen.” ”Muutoksia ei pidä hakea itsetarkoituksella.” ”Muutosten pitäisi lähteä pitkälti henkilökunnalta.” ”Tullessani taloon olen halunnut julistautua jonkinlaiseksi muutoksen apostoliksi. Omasta kokemuksestani tiedän, kuinka innostavaa on oppia elämään muutoksen mukana. Ongelmatonta se ei ole, eikä edes mahdollista ilman, että tuemme toinen toisiamme, mutta jo tästä syystä se on oppimisen arvoista.” ”Tekeväälle sattuu, mutta pahinta on päättämättömyys ja toimettomuus.” ”Työskentelyssämme tulee olla toiminnalliset lähtökohdat, joissa ei ole sijaa byrokraattisuudelle.” Poiminnat ovat Asmo Kalpalan henkilökunnalle pitämästä puheesta hänen ensimmäisenä työpäivänään uutena toimitusjohtajana 16.5.1987 ja Revontulet nimisen henkilöstölehden numeron 4/1987, sivun 2 pääkirjoituksesta. Samaa tematiikkaa yhteistyöstä ja luottamuksesta käsittelevät myös O'Reilly & Pfeffer (2000, 231–232) tuoden esiin, että menestyvissä yrityksissä uskotaan ja luotetaan ihmisiin, vuosikymmenien sosiaalipsykologiset tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisten liiallinen kontrollointi vähentää motivaatiota ja alentaa tuloksia ja sitoutumista. Yhteistyöjohtajuuden ohella Kalpala kuvaa itseään toistuvasti talousmieheksi, jolle talous tulee avuksi, kun luonnehditaan mitä pitää tehdä ja saada aikaan. Yhteistyöjohtamisen -malli on Kalpalan mukaan perua kotikasvatuksesta ja on istutettu häneen jo geeneissä. Kotikasvatuksesta tulee myös se, että ihmiset luovat itse omat menestyspolkunsu.⁴⁹

Silvennoinen tuo haastattelussa esiin yhteistyöjohtamisen osalta yhteyden keskinäiseen yhtiömuotoon ja toteaa, että keskinäisen yhtiön johtaminen on erilaista kuin osakeyhtiön. Tämä on hänen mukaansa todettu myös Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun hallinnossa, jossa Silvennoinen on jäsenenä. Keskinäisen yhtiön johtamisessa juuri yhteistyö, eettisyys ja arvopohjaan perustuvat asiat ovat keskeisiä. Keskinäisyydessäkin toki tulos on

⁴⁶ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

⁴⁷ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

⁴⁸ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

⁴⁹ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

tärkeää, mutta tärkeämpää on tapa, jolla tulos tehdään ja mihin tulos käytetään. Osakeyhtiöissä on äärimmäisen voimakkaana osakkeen arvo, kun taas keskinäisen yhtiön lähtökohta on asiakas eli samanlainen johtaminen osakeyhtiössä ja keskinäisessä yhtiössä ei ole hänen mukaansa mahdollista. Silvennoinen pohtii vielä, että keskinäisyys ja osuustoiminnallinen arvopohja lähtevät juuri asiakkaasta, koska alun perinkin toiminta on rakennettu asiakasta varten.⁵⁰

Rämön mukaan yhteistyöjohtaminen on näyttäytynyt Kalpalan johtamistyyliä vasta 1990-luvun puolen välin jälkeen, kun erinäiset henkilöstön eläketurvaan liittyneet vaikeat tapahtumat oli ohitettu, näiden tapahtumien jälkeen on selvästi havaittavissa muutos.⁵¹

6.4.3 Vastuullisuus

”Vastuullisuus lähtee tunteista. Jos niitä ei ole, katoaa vastuullisuuskin. Jos ikävien asioiden tekeminen tulee rutiiniksi, joka ei enää millään tavalla liikuta johtajan tunteita, ollaan vaarallisilla vesillä.” Kirjoittaa Arto Hiltunen (2011, 266). Martti Silvennoinen (ks. Kujala, Myllykangas & Sauer 2012, 88) jakaa saman ajatuksen ja toteaa, että vastuuseen liittyy vuorovaikutteisuus, joka on nöyryyttä asioita ja ihmisiä kohtaan.

Kalpalan mukaan Tapiolan profiloituminen vastuulliseksi toimijaksi selittyy sillä, että yhtiössä on aina ollut työssä sellaisia ihmisiä, jotka haluavat toimia vastuullisesti ja hänellä itsellään on ollut aina taipumus haluta työskennellä potentiaalien kanssa. Vastuullinen toiminta mahdollistuu kuitenkin vain sillä, että työnantaja mahdollistaa vastuullisen toiminnan. Vastuullisuus tematiikkaan kuuluu myös yhteiskuntavastuu, jota termiä Kalpala mukaan käytetään helposti väärin. Itsekin hän myöntää vaikeissa tilanteissa ajatelleensa, että tekeekö vastuullisesti oikein, kun tekee toisen ihmisen kannalta vaikeita päätöksiä. Kalpala pitää vastuullisuutta hyvin henkilökohtaisena asiana ja tärkeää hänen mukaansa on, että ei vapauta itseään siitä, vaan punnitsee huolellisesti kaikki näkökulmat. Näkökulmat punnittuaan vastuullinen ihminen tekee ratkaisun, josta ottaa itse täyden vastuun ja joka on olemassa olevan tiedon valossa oikein. Ratkaisu voi silloin olla kipeäkin ja samalla se on myös yksilönä selviytymisen perusta. *”Ihmisiä ei saisi koskaan vapauttaa kantamasta omaa henkilökohtaista vastuutaan.”*⁵² Kalpala kertoo, kuinka Tapiolan syksyn 2011 yhteistoimintaneuvotteluiden aikana sai useasti kuulla, että kaikki vastuullisuus on karissut.

⁵⁰ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

⁵¹ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

⁵² Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

Kalpalan näkemyksen mukaan vastuullisuus ei ole kuitenkaan sitä, että kaikkeen sanotaan kyllä. Hän toteaa, että ulkoapäinkin vastuullisuuteen voidaan suhtautua jopa vihamielisesti ja sitä pidetään pehmoiluna. Kalpala uskoo, että vihollisuuskäsitysten kautta kenenkään elämä ei tule onnelliseksi. Tärkeää on hänen mukaansa vaikuttimet; yleinen hyvä vai oman edun tavoittelu. *”Itse en ole koskaan nauttinut alistamisesta, mutta en ole myöskään alistettavissa.”*⁵³

Haastattelussa Silvennoinen pohtii vastuullisuuden merkitystä ja ennakoii, että vastuullisuus voi tulevaisuudessa sivuuttaa yrityksen arvot. Hänen mukaansa yksi yrityksen arvo on myös se mikä on yrityksen yhteiskunnallinen arvo eli miten yritys on mukana yhteiskunnassa ja sen toiminnassa. Silvennoinen luonnehtii, että yritys on yhteiskunnallinen eläin, jonka tehtävä on auttaa ja palvella yhteisön menestymistä.⁵⁴

Rämön mukaan aikalaisille on ollut suuri yllätys, että tiukasta talousmiehestä eli Kalpalasta on kasvanut humaani vastuullisuuden puolestapuhuja.⁵⁵ Kalpalan ura on eittämättä ollut menestykseäs, jota menestystä osaltaan selittää myös hänen ympärillään ollut taitava lähipiiri, vaikka kaikki päätösvalta on ollut pitkään vain Kalpalalla. Luottamusta ja yhteistyötä on siis yhtiöstä löytynyt, mutta voiko haastatteluiden perusteella kuitenkin vetää johtopäätöksen, että valta on Tapiolassa ollut hyvin keskittynyttä. Poikkeako keskinäisen yhtiön johtaminen kuitenkin sittenkään sanottavasti pörssiyrityksen johtamisesta?

6.5 Johtajan omat arvot ja arvojohtaminen

6.5.1 Johtajan omat arvot

Junnola ja Juuti (1993, 14, 204–205) ovat selvittäneet tutkimuksessaan johtamistapojen ja arvojen välistä yhteyttä eli sitä miten arvot kytkeytyvät johtamiseen. Tutkimuksessaan he ovat päätyneet siihen, että johtajien omilla henkilökohtaisilla arvoilla on suuri merkitys myös johtamansa yrityksen arvoihin. Haastattelussa Asmo Kalpala tuo painokkaasti esille, että hänen mielestään työssä ei voi toimia erinäköisesti kuin mitä toimii omassa yksityiselämässään. Kalpalan mukaan epäonnistuminenkin on helpompaa, jos toimii omien arvojensa mukaan. Se, että työllä on muukin merkitys kuin vain raha, tuntuu Kalpalasta paljon terveemmältä kuin kvartaalikapitalismin keinot. Työ on osa elämää, ei vain viiden

⁵³ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

⁵⁴ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

⁵⁵ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

vuoden projekti, jossa tehdään optioilla mahdollisimman suuri tili ja jäädään sitten tekemään sitä mitä oikeasti haluaa tehdä.⁵⁶ Omista ja lapsuuden kotinsa arvoista Kalpala puhuu paljon ja mieluusti ja hyvin syvällisestikin. Tämän johtajan ja yhtä hyvin myös muiden työntekijöiden omien arvojen merkityksen organisaation menestykselle tuovat esiin myös Pohlman & Gardiner (2000, 39).

Martti Silvennoinen on Asmo Kalpalan kanssa samoilla linjoilla johtajan omien arvojen merkityksestä johtamiseen. Merkitys on Silvennoisen mukaan suuri ja korostuu hänen mukaansa keskinäisen yhtiön johtamisessa. Yrityksen johtotehtävissä ei voi toimia, jos omat arvot ovat täysin ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa.⁵⁷

Lauri Rämö tuo haastattelussa esille arvojen merkityksen johtajan uusiutumiskyvyn kautta. Kalpalan uusiutumiskyky on ollut merkittävä, hän on kyennyt toimimaan eri rooleissa eri aikoina tilanteen mukaisesti. Alun vaikeuksissa Kalpala on profiloitunut tili- ja talousmieheksi, vastuullisuusmieheksi aikojen parannuttua ja nyt viime vaiheessa toiminut myös saneeraajan viitan alla, valitettavasti.⁵⁸

Arvot ja arvomaailmamme syntyy ja muotoutuu pitkälle jo varhaislapsuudessa. Omaksumme kodin arvot ja imemme itseemme vanhempien esimerkit. Tämä on kuitenkin vain osa totuutta, sillä meidän kaikkien arvomaailman syntymiseen on kodin ja vanhempien lisäksi vaikuttanut myös monet muut tahot. Ystävät, media, koulu muokkaavat ajattelua ja käsitystä sekä hyvästä että pahasta. Nuoruuden mielipiteet ja arvot saattavat useinkin mennä monelta osin uusiksi keski-ikäen kynnyksellä. Arvomaailman kyseenalaistaminen, tarkistaminen ja tarkentaminen lienevätkin kypsän, eettisesti ajattelevan ihmisen merkki. (Aaltonen & Junkkari 2003, 117–118.) Tätä arvomaailman tarkistamista Asmo Kalpala on aikalaisten mukaan kyennyt toteuttamaan johtamisessaan.⁵⁹

6.5.2 Arvojohtaminen

Johtajan omien arvojen merkityksen ohella haastateltavat kertoivat näkemyksensä arvojohtamisesta. Asmo Kalpalan mukaan arvojohtaminen ei ole ainakaan asioiden julistamista. Jonkin aikaa mietittyään Kalpala sanoo arvojohtamisen tukevan sitä mikä ihmisessä on hyvää ja arvojohtaja pitää huolen myös siitä, että toiminta on mahdollista

⁵⁶ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

⁵⁷ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

⁵⁸ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

⁵⁹ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

taloudellisessakin ympäristössä. Kalpala kiteyttää, että arvojohtaminen on yhteisen hyvän tukemista.⁶⁰

Martti Silvennoinen haluaa erottaa kaksi asiaa; arvojohtamisen ja arvoilla johtamisen. Arvoilla johtaminen on hänen mukaansa vain asioiden sanelua päätettyjen arvojen mukaan, mutta arvojohtaminen on esimerkiksi johtamista ja hyvien ja moraalisesti oikeiden asioiden todeksi elämistä.⁶¹

Lauri Rämön ajatukset ovat edellisten kanssa hyvin yhtenevät. *”Itselle ja yksikölle tärkeissä asioissa pysyminen ja niiden kautta asioiden eteenpäin vieminen eli esimerkiksi johtaminen”* on Rämön kiteytys arvojohtamisesta. Rämö sanoo kuitenkin, että Kalpalan elinkaareissa arvojohtaminen irtautui loppuaikoina Tapiolan arjesta ja Kalpalan arvojohtaminen muuttui filosofiseksi ja enemminkin maailman talouden näkökulmasta katsotuksi.⁶²

6.6 Sidosryhmien merkitys yritykselle ja sen arvoille

Kujala & Kuvaja (2002, 70–75) kirjoittavat, että sidosryhmät tulee ottaa aidosti huomioon liiketoiminnassa ja sidosryhmien aito arvostus tulee nähdä hyödyllisen yhteistyön ja tuloksekkaan liiketoiminnan edellytyksenä. Nohria, Joyce & Roberson (2003, 1) tuovat niin ikään esille sidosryhmien merkityksen yrityksen toiminnalle. Asmo Kalpala on samoilla linjoilla ja toteaa, että sidosryhmien merkitys on suuri ja niiden tarpeet on selvitettävä. Jos näin ei tehdä, niin saatetaan jossain vaiheessa ajautua hyvinkin kohtalokkaisiin virheisiin.⁶³

Martti Silvennoinen on itse tehnyt pitkän päivätyön nimenomaan sidosryhmäsuhteiden parissa ja hänen mukaansa sidosryhmien merkitys on todella suuri, mutta samalla hän hiukan epäilee onko Tapiolassa kuitenkaan aivan täysin ymmärretty sidosryhmien merkitystä.⁶⁴ Silvennoisen oma panos sidosryhmätyössä on ollut merkittävä, joten hän tietää mistä puhuu. Silvennoinen muistuttaa myös, että sidosryhmistä puhuttaessa ei tule unohtaa yrityksen asiakkaita ja omaa henkilökuntaa.⁶⁵

Lauri Rämö yhtyy myös sidosryhmien merkityksen tärkeyteen, mutta ei koe sitä samalla tavalla fataalina kuin Silvennoinen tai Kalpala. Rämön mukaan yrityksen menestykselle

⁶⁰ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

⁶¹ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

⁶² Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

⁶³ Asmo Kalpalan haastattelu 20.2.2012

⁶⁴ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

⁶⁵ Martti Silvennoisen haastattelu 16.4.2012

tärkeintä on kuitenkin sisäinen hyvä johtamistyö, jota Tapiolassakin tehtiin 1990 luvun laman aikana, silloin ei sidosryhmätyölle ollut niin paljon aikaa eikä resursseja. Samanlaisena Rämö näkee tilanteen myös 2000 luvun haasteissa ja peräänkuuluttaa tuota menneiden aikojen hyvää perusjohtamistyötä.⁶⁶

⁶⁶ Lauri Rämön haastattelu 8.5.2012

7 Arvot ja johtaminen – esitutkimus 2010

7.1 Tapiolan arvot

Vakuutusyhtiöiden omistaman Tapiolan toiminta-ajatus eli tärkein tehtävä oli tuottaa asiakkailleen etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Koko yhtiöryhmällä oli yhteiset arvot, jotka määrittivät tavan, jolla Tapiola ja tapiolalaiset toteuttivat toiminta-ajatustaan. Tapiolan historian viimeisiksi jääneet arvot oli päivitetty strategiakaudelle 2010–2012. Arvoja oli kolme: ”*Asiakkaiden etu*”, ”*Yhdessä menestyminen*” ja ”*Vastuu tavaksi*”.

”*Asiakkaiden etu*” oli luonnollinen valinta Tapiolan ykkösarvoksi, koska Tapiolan omistivat sen asiakkaat ja omistajina kaikki asiakkaat olivat yhdenvertaisia. ”*Asiakkaiden etu*” voidaan nähdä sekä eettisenä että taloudellisenä arvona. Omistajat sitoutuivat Tapiolaan luonnollisesti oman taloudellisen turvan tarpeellaan, mutta eivät tavoittele valtaa tai voittoa. Keskinäisessä vakuutusyhtiössä omistajien valtaa käyttävät vakuutusyhtiöt, joiden äänivalta riippuu vakuutusmaksuista tai kertyneistä rahastoista. Tällä tavalla varmistetaan omistajuuden ja asiakkaan edun yhtyminen. Tapiola keräsi säännöllisesti palautetta asiakkailta toiminnan kehittämiseksi ja samalla yhtiö pysyi selvillä asiakkaiden tyytyväisyyden tasosta. Yksi tärkeä väylä palautteen keräämiseen olivat alueelliset neuvottelukunnat, joiden jäseniin alueiden johto ja työntekijät olivat yhteydessä säännöllisesti.

”*Yhdessä menestyminen*” oli selkeästi taloudellinen arvo, vaikka se sisältää myös henkilöstön hyvinvoinnin ja huolenpidon ajatuksen ja se voidaan tämän perusteella ajatella olleen myös eettinen arvo. Tällä arvolla Tapiola halusi viestiä yhteisöllisyyttä ja yhdessä toimimista ja arvo sisälsi myös hyvien yksilösuoritusten arvostamisen. ”*Yhdessä menestyminen*” arvoa voidaan tarkastella seuraavista näkökulmista:

- Tapiolan ja sen eri yksiköiden menestyminen yhdessä, voimansa yhdistäen ja välttämällä keskinäistä kilpailua
- Tiimien ja työryhmien yhteinen menestyminen hyvässä yhteistyöhengessä
- Partnerien (alihankkijan, sponsorointikohteen, osakkuusyrityksen jne.) kanssa yhdessä menestyminen asiakkaiden edun mukaisesti

- Asiakkaiden kanssa menestyminen keskinäisyyden hengessä siten, että kumpikin osapuoli menestyy, kun asiat hoidetaan hyvin

”Vastuu tavaksi” arvo oli uusi, strategiakaudelle 2010–2012 päivitetty arvo, arvo korvasi aikaisemman strategiakauden arvot ”Yrittäjähenkisyys” ja ”Eettinen toiminta”. ”Vastuu tavaksi” arvon katsottiin sisältävän nämä molemmat pois jätetyt arvot. ”Vastuu tavaksi” voidaan nähdä taloudellisena arvona, mutta myös hallinnollisena ja eettisenä arvona yhteisvastuullisuusajatuksen kautta. Tällä arvolla haluttiin ilmaista, että vastuullisuus on kaiken liiketoiminnan lähtökohta. Sen lisäksi arvo kehotti tapiolalaisia ottamaan henkilökohtaisen vastuun asioiden sujumisesta ja tavoitteisiin pääsemisestä. Tapiola halusi olla myös tunnettu sitoutumisestaan yhteiskuntavastuun edistäjänä.⁶⁷

7.2 Esitutkimus

Esitutkimuksen tarkoituksena oli selvittää onko yrityksen arvoilla merkitystä arjen johtamistyössä ja esiintyykö arjessa eturistiriitoja määriteltyjen arvojen ja yrityksen taloudellisen edun välillä. Lisäksi kysyttiin miten arvoista viestitään ja ovatko esitutkimuksen kohderyhmään kuuluvat olleet mukana arvojen laatimisessa ja miten he näkevät arvojen merkityksen henkilöstön ja oman pysyvyytensä osalta.

Esitutkimus tehtiin sähköpostin välityksellä kyselynä, jonka kohderyhmänä oli Tapiola-ryhmän Läntisen alueen johtoryhmän yhdeksän jäsentä. Ryhmän jäsenet edustivat keskijohtoa ja kukin heistä vastasi yhden maantieteellisen tai toiminnallisen alueen tulosryhmän toiminnoista. Kullakin johtoryhmän jäsenellä oli suoria alaisia 7–18 henkilöä ja muutama heistä toimi myös esimiehen esimiehenä eli oman tulosryhmän henkilömäärä kokonaisuudessaan oli muutamalla myös edellä mainittua suurempi.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköpostikyselyllä saaduista sähköpostivastauksista. Kysely lähetettiin yhdeksälle Tapiola-ryhmän Läntisen alueen johtoryhmän jäsenelle, joista kahdeksan vastasi kyselyyn. Tutkimuskysymyksiä oli viisi ja kaikki aineisto oli pelkästään sanallista, joten kyseessä oli puhdas kvalitatiivinen tutkimus. Kyselyssä vastaajille luvattiin anonymiteetti ja kaikkia vastauksia ei sellaisenaan esitetty analyysissä. Esitutkimuksen aineiston analyysi ei perustunut yhteen teoriaan eli kyseessä ei ollut puhtaasti teoriasidonnainen analyysitapa. Analyysistä löytyi kuitenkin sidokset aiempiin tieteellisiin

⁶⁷ Tapiola-ryhmä: Internet-sivusto, Tietoja Tapiolasta katsottu 5/2012

tutkimuksiin ja esitin havainnoille teoreettista tukea aikaisemmista tieteellisistä tutkimuksista. Aineiston laadulliset vastaukset jaettiin kysymysten mukaan viiteen ryhmään ja analysoitiin kunkin ryhmän vastauksia tutkimuksen teorian ja käsitteiden pohjalta. Esitutkimuksen kysymykset ovat tämän tutkimuksen liitteenä (liite 2).

7.3 Esitutkimuksen johtopäätökset

Arjen johtamistilanteissa arvoja käytettiin vastausten mukaan usein ja monipuolisesti, tämä tuli esille kaikkien kolmen arvon kohdalla. Mitään yllättävää ei tämän kysymyksen kohdalla nouse esille. Aiemmissa arvoja koskevista tutkimuksista esille noussut arvojen ja strategisten valintojen yhteys nousi esille myös tässä tutkimuksessa. (ks. Näsi & Aunola 2002, 101 ja Kamensky 2006, 312.) Uusin arvo ”*Vastuu tavaksi*” oli vastausten mukaan omaksuttu nopeasti arkiseen käyttöön ja otettu myös osaksi vuorovaikutusta asiakastilanteissa.

Kysymykseen mahdollisista eturistiriidoista arvojen ja liike-elämän taloudellisten vaatimusten välillä tuli ehkä hieman yllättäen muutama vastaus, joissa ristiriita oli selvästi havaittavissa arvon ”*Asiakkaiden etu*” kohdalla. Korvaus- ja kilpailutilanteet nousivat esille näissä esimerkeissä. Esimerkkien mukaan osassa tilanteita ”kärsijän” roolissa oli asiakas ja osassa taas Tapiola-ryhmä. Tämän perusteella voisi siis tältä osin epäillä Kamenskyn (2006, 48–49) ajatusta arvoista yrityksen toiminnan periaatteina, joita vastaan ei saa toimia. Muiden arvojen osalta ei vastaavaa ristiriitaa nouse esille.

Arvoista viestitään monissa eri yhteyksissä ja tietoa on saatavilla paljon, ainakin esitutkimuksen kohteena olleen keskijohdon mielestä. Tärkeä havainto arvojen viestimisessä oli huomio esimerkin voimasta eli jokapäiväinen toiminta ja arjen teot ovat paras tapa saada arvot todella elämään. Puohiniemi (2003, 17, 21) kirjoittaa paitsi johtajan esimerkin ja arjen toimintatapojen esimerkin voimasta niin myös kaikkien yrityksessä työskentelevien tärkeästä asemasta arvoja edistettäessä, arvojen edistämistä ei mikään yritys voi jättää vain johdon asiaksi.

Osallistuminen lisää sitoutumista -ajatus on noussut esille monissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Esitutkimuksen kaikki vastaajat eivät olleet mielestään päässeet vaikuttamaan arvojen syntyprosesseihin, silti heidän sitoutumisensa oli vastausten perusteella hyvinkin korkealla tasolla.

Esitutkimuksen mukaan arvojen uskottiin parantavan pysyvyyttä ja myös vaikuttavan työpaikan valintaan, vaikka pelkästään arvojen vuoksi ei työpaikkaa tämän tutkimuksen tulosten perusteella valita. Hämmentävin havainto esitutkimuksen osalta oli kritiikin puuttuminen arvoja kohtaan lähes kokonaan. Kaikki vastaajat mielsivät arvojen merkityksen, osa piti merkitystä tärkeämpänä kuin osa, mutta jonkinlainen merkitys arvoilla oli päivittäiseen johtamistyöhön kaikkien vastaajien vastauksien mukaan. Kohderyhmänä ollut keskijohto saattoi vaikuttaa vastausten homogeenisuuteen, tutkimatta on siis ainakin toistaiseksi operatiivisen tason työntekijöiden näkemykset arvoista ja niiden merkityksestä operatiiviseen, päivittäiseen arkeen.

8 Johtopäätökset

Organisaatiokulttuurin syvin taso eli perusolettamukset (Schein 1992, 17 ja 1987, 32) tuovat turvaa ja jatkuvuutta, mutta saattavat osaltaan jarruttaa muutosta ja uudistamista. Haastatteluiden ja kirjallisuuden perusteella voi miettiä onko Tapiolalle yhden johtajan aikakautena käynyt näin? Kuka on seuraava Kekkonen, kysyivät lapset Kekkosen kaudella, Tapiolassa on kysytty samaan tapaan kuka on seuraava Kalpala eli ei enää erotettu henkilöä ja tehtävää. Voiko yhden johtajan aikakausi enää nykymaailmassa olla Kalpalan uran mittainen? Jos nopea reagointikyky ja ketteryys ovat tämän päivän menestymisen kulmakiviä, niin Tapiolan mallin mukainen toiminta ja hallinta ei voine enää onnistua ainakaan menestystä tavoittelevissa organisaatioissa. Tapiolassa perusolettamukset olivat tutkimuksen mukaan juurtuneet todella syvälle ja sen vuoksi osittain kaikki muutokset, kuten pankin tulo, yhteistoimintaneuvottelut ja fuusio herättivät vahvoja tunteita, koska perusturvallisuus oli uhattu. Muutoskykyisyys on tulevaisuudessa aina vain tärkeämpää ja siksi Barrettin (2006, 57) huomio on merkityksellinen, hänen mukaansa todellinen muutos voidaan saada aikaan vain vaihtamalla yrityksen johto.

Millaisilla arvoilla sitten on merkitystä johtamisessa ja organisaatiokulttuurin synnyssä? Vastuullisuuteen ja yhteistoimintaan liittyvät arvot näyttäisivät nousevan esille useimmissa tutkimuksissa ja aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa sekä tämän pro gradun haastatteluissa ja esitutkimuksessa.

Vastuu ja vastuullisuus voidaan liittää moneen eri asiaan. Vastuullisuus organisaation sisällä tarkoittaa sitä, että kukin yksilö ottaa vastuun omasta työstään ja näin omalta osaltaan vastuun koko yrityksen ja organisaation toiminnasta ja menestyksestä. Vastuullisuus ei voi kuitenkaan tarkoittaa pelkästään sitä, että työntekijällä on vastuu, vaan myös työnantajan on toimittava vastuullisesti yksittäistä työntekijää ja myös koko organisaatioita kohtaan. Kuten aiemmin jo esitettiin, on vastuullisuus ja vastuullinen johtaminen molempinpuolista kunnioitusta ja nöyryyttä (Kujala, Myllykangas & Sauer 2012, 88). Työntekijöiden ja operatiivisen toiminnan näkökulmasta ajatellaan helposti, että vastuullisuus on aina vain niin sanottuja hyviä tekoja. Vastuulliseen yritystoimintaan kuuluu kuitenkin myös vastuullisten päätösten tekeminen, vaikka ne joskus olisivat yksilöiden kannalta kipeitäkin ratkaisuja, kuten Asmo

Kalpala luvussa 6 kertoi. Vastuullisuus oikeastaan punnitaankin vasta kriisitilanteissa, esimerkiksi jotta yritys voi jatkaa toimintaansa ja tuhannet ihmiset säilyttää työnsä voi se joskus vaatia jopa satojen työpaikkojen menetyksen. Vastuullinen yritys huolehtii irtisanottujenkin tulevaisuudesta ja tarjoaa esimerkiksi uudelleen sijoittumiseen valmennusta, niin sanottua outplacement valmennusta. Tämän esittivät myös Pohlman & Gardiner (2000, 174–194) listatessaan edellä Value Drivereitä. Uudelleen sijoittumiseen tarjottiin myös Tapiolan syksyn 2011 yhteistoimintaneuvotteluiden yhteydessä apua. Hyvin oppikirjamaista toimintaa, liekö siis Asmo Kalpalakin johtamisoppinsa lukenut, vaikka mihinkään ismeihin ei kertonut perustavansakaan johtamistaan. Vastuullisuus nousee tässä tutkimuksessa vahvasti esille myös keskinäisyyden teeman kautta. Vastuullisuus on merkittävä osa juuri keskinäisen yhtiömuodon toiminnassa, vastuullisuuden toki soisi olevan yhtä tärkeä myös osakeyhtiöissä ja kaikissa muissakin yhtiömuodoissa.

Vastuulliseen toimintaan kuuluu myös vastuu laajemmassakin mielessä eli vastuu koko yhteiskunnan mittakaavassa. Tämän voidaan ajatella sisältävän vastuun sidosryhmistä, vastuun ympäristöstä.

Yhteistyön, yhdessä tekemisen ja yhdessä menestymisen teeman ympärille syntyneet arvot nousevat myös merkittäväksi. Tapiolan alkumetreiltä asti on ollut mukana juuri tuo yhdessä menestymisen ajatus jo aikana ennen virallisia arvoja. Yhdessä tekeminen ja yhdessä menestyminen ei onnistu ellei organisaation sisällä vallitse luottamus. Tässä tutkimuksessa nousi esille myös sosiaalipsykologiset tutkimukset, jotka kertovat selkeästi, että kukaan ihminen ei halua eikä voi tuottavasti työskennellä ellei saa tehdä tyydyttävää työtä luottamuksen ilmapiirissä. Yhteistoimintaan liittyy myös työntekijöiden huomioiminen, klassinen esimerkki Hawthorne tehtailta Elton Mayon tutkimuksista pitää edelleen paikkansa. Kuka meistä ei ilahtuisi joululahjasta, merkkipäivämuistamisesta tai kasvotusten saadusta kiitoksesta hyvästä työstä. Luottamuksen yhteydessä voidaan puhua myös avoimuuden merkityksestä työntekijöiden voimaannuttamisessa. Riittäväällä ja oikein kohdennetulla työhön liittyvällä informaatiolla voidaan saada paljon hyvää aikaan ja innostaa työntekijät ottamaan laajemminkin vastuuta. (Pohlman & Gardiner 2000, 180.)

Tämän päivän ja tulevaisuuden globaalissa maailmassa arvojen rooli johtamisessa voi olla osin haasteellinen. Kiihkeä tempo ja muutos ovat jatkuvaa ja ainoastaan ketterät ja matalat organisaatiot voivat vastata alati muuttuviin vaateisiin. Monissa tutkimuksissa on nostettu esille organisaatioiden struktuurin merkitys, mitä matalampi ja ketterämpi, sen

menestyvämpi. Osin tätä vasten on oikeastaan aika merkillistä, että Tapiola on menestynyt niin hyvin kuin on. Nohria (2003) mukaan matala ja ketterä organisaatio pystyy parhaiten vastaamaan alati muuttuviin haasteisiin. Myös Pohlman & Gardiner (2000, 174–194) kirjoittavat, että organisaatioiden muuttaminen aikaa ja tilanteita vastaavaksi on välttämätöntä. Tapiolan 2000 luvun asiakaslohkokohtainen uusi organisaatio tuntuu jälkeenpäin ajatellen melko vaisulta ja se ei oikeastaan muuttanut organisaation struktuuria muuta kuin ehkä hankalammaksi käsittää. Voinee perustellusti kysyä ehtiikö syvään juurtunutta organisaatiokulttuuria enää nykyisin edes syntyä? Ja onko syvään juurtuneilla arvoilla enää tulevaisuudessa merkitystä? Voisiko yhtenä vastauksena olla Kujalan ja Kuvajan (2002, 161–163) esittämä arvojen jako pysyviin perusarvoihin ja ympäristön muutoksen myötä nopeasti muutettaviin toiminnallisiin arvoihin. Arvojen merkitys tuskin kuitenkaan vähenee, mutta niihin tulee saada aina vain enemmän konkretiaa eli arvot on saatava elämään arjessa. Arvot tulisi tämän tutkimuksen mukaan huomioida jo rekrytointivaiheessa ja mieluusti etsiä organisaatioon henkilöitä, joiden omat arvot ainakin suurimmaksi osaksi ovat yhtenevät organisaation olemassa olevien arvojen kanssa. Yhtenä tekijänä tulevaisuudessa on varmasti myös sidosryhmien ja kilpailijoiden arvot. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tämän päivän kilpailija voi olla huomisen yhteistyökumppani tai mahdollisesti osa samaa organisaatiota. Kuten tänään, myös tulevaisuudessa arvot on pidettävä esillä tärkeinä tekijöinä joka päivä, ei vain juhlapuheissa. (Pohlman & Gardiner 2000, 190–191.)

Hyvin menestyvien yritysten työntekijät kokevat yleensä ylpeyttä omasta työpaikastaan ja omasta työstään. Organisaation työntekijöiden tulee voida ylpeänä sanoa, että ovat työssä kyseisessä organisaatiossa huolimatta siitä mitä työtehtävää siellä tekevät (Pohlman & Gardiner 2000, 204). Suurimman osan elinkaarestaan Tapiola-ryhmä oli juuri tuollainen organisaatio. Tutkimuksen kirjoittajan ja tutkimukseen haastateltujen aikalaisten kokemusten perusteella suurin osa on kokenut tuon ylpeyden. Hyvin menestyvä yritys tarvitsee hyviä työntekijöitä, mutta todella hyvin menestyvät yritykset näyttävät pystyvän luomaan sellaiset olosuhteet, jotka luovat osaavia ihmisiä ja ohjaavat heitä käyttämään osaamistaan ja lahjakkuuttaan oikein. (O'Reilly & Pfeffer 2000, 1–2.)

Tämän tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuuriset tekijät näyttäytyvät merkittävällä tavalla erilaisina organisaation eri tasoilla. Aiemmin tässä raportissa esitetyn Arja Suomen pro gradu -tutkimuksen (1988), ja Uolevi Itkosen Tapiola-fuusio (2002) kirjan, mukaan, Auran ja Pohjan fuusion yhteydessä esitetyt kulttuurierot koettiin hyvin eritavalla johdossa ja

operatiivisella tasolla. Asmo Kalpalan haastattelun tuloksena esitettiin myös viittaus näihin eroihin. Kalpala koki erot pieninä sävyeroina, kun hänen mukaansa yhtiöiden juuret ja kulttuuri olivat muuten yhtenevä. Operatiivinen taso taas koki erot arkea haittaavina ja todellisina ongelmina. Tämän perusteella voinee esittää kysymyksen, ymmärtääkö ylin johto vastaavissa tilanteissa riittävästi millaisia vaikutuksia arkisilla kulttuurisilla ja toiminnallisilla eroilla juuri fuusiotilanteessa voi olla? Nämä erot voivat pahimmillaan vaikuttaa lamauttavasti yrityksen tulokseen ja ihmisten työssä jaksamiseen.

Tämän pro gradu tutkimuksen tavoitteena on ollut pohtia millainen vaikutus arvoilla, arvojohtamisella ja organisaatiokulttuurilla on ollut case yrityksen Tapiolan elinkaareissa ja johtamisessa. Kiistatta niillä on ollut iso merkitys. Tiivistettynä voi todeta, että arvojen merkitys johtamistyössä on merkittävä silloin kun esimiehet ja ylin johto toimivat arvojen mukaisesti. Esimerkin voimaa ei tule koskaan aliarvioida. Arvojen työstäminen yhdessä koko organisaation henkilöstön kanssa nousee myös yhdeksi merkittäväksi tekijäksi onnistuneessa arvoprosessissa. Kuten kaikessa valmennuksessa, myös arvojen maastouttamisessa on toistolla iso rooli. Pitämällä arvoja esillä jatkuvasti saadaan arvot elämään arjessa. Tutkimus on ollut myös läpileikkaus Tapiolan 30 vuotiseen historiaan ja Asmo Kalpalan uraan yhtiön johdossa. Tätä pro gradua suunniteltaessa ja aloitettaessa kirjoittaja ei voinut kuvitella millaisessa tilanteessa tutkimus saatetaan loppuun. Samalla kun tämä raportti saa päätöksensä, on myös Tapiolan elinkaari päättynyt ja sen arvot ja organisaatiokulttuuri jatkavat elämää uudessa yhtiöryhmässä LähiTapiolassa.

Jatkotutkimus fuusio -teeman ympäriltä voisi tarjota muutaman vuoden säteellä mielenkiintoista tietoa miten eri aikakausina fuusiomuutos on hoidettu ja toteutettu, ja onko aiempia kokemuksia osattu hyödyntää. Myös globaalin maailman muutosnopeus ja sen tuomat haasteet arvojen rooliin johtamisessa ja organisaatioiden toiminnassa tarjoaisi mahdollisuuden jatkotutkimukselle.

Osin kriittisestä tarkastelusta huolimatta Asmo Kalpalaa esikuntineen voitaneen pitää arvojohtamisen jonkinlaisina mallikappaleina tässä tutkimuksessa kuvatun perusteella. Onko kääntöpuolella kuitenkin myös toinen totuus ja jos on, niin minkälainen? Sen tutkiminen on kuitenkin toinen tarina.

Arvot muuttuvat ajan myötä sekä yrityksissä että yhteiskunnassa, mutta ihmisen kunnioittaminen on arvo, joka pysyy (Hirvikorpi 2012, 94).

Lähdeluettelo

Kirjallisuus

- Aaltola, Juhani & Valli Raine (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. PS-kustannus, Juva 2010.
- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki, 2003.
- Abrahamson, Eric 1996. Management Fashion. The Academy of Management Review, 1996, Vol.21, No 1, 254–285.
- Autio, Sari, Katajala-Peltomaa, Sari & Vuolanto, Ville (toim.) 2001. Historioitsijan arki ja tutkimuksen prosessi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 2001.
- Barrett, Richard 2006. Building a Values-Driven Organization. Elsevier Inc. United States of America, 2006.
- Fingerroos, Outi, Haanpää, Riina, Heimo, Anne & Peltonen, Ulla-Maija (toim.) 2006. Muistitietotutkimus. Metodologisia kysymyksiä. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Hakapaino Oy, Helsinki, 2006
- Gold, Anne 2004. Values and leadership. University of London, Institute of Education, 2004.
- Harisalo, Risto, Keski-Petäjä, Timo & Talkkari, Antti 2002. Otin kynän kynsihini, ohjeita tutkimuksen tekijöille. Hallintotieteen laitos – Tampereen yliopisto. Tampere, 2002, Juvenes Print.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H, 1990. Tilannejohtaminen, tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennus Oy/Yritysvalmennuskirjat. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1990.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Dewey E. 1996. Management of Organizational Behavior. Prentice-Hall, Inc. United States of America, 1996.
- Hiltunen, Arto 2011. Johtamisen taito. WSOYpro Oy, 2011.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki, 2001.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa, 2001. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirvikorpi, Helinä 2012. Jos on valta, on myös vastuu. Asmo Kalpalan elämä. Painettu EU:ssa. WSOY, 2012.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael 2010. Cultures and Organizations, Software of the mind. The McGraw Hill companies. Printed in the United States of America, HM1211. H574, 2010.

- Häyry, Heta & Häyry, Matti 1997. Hyvä, kaunis, tosi – arvojen filosofiaa. Helsinki University Press, 1997, Helsinki.
- Itkonen, Uolevi 2002. Tapiola-fuusio. Tapiola-ryhmä. Edita Prima Oy, Helsinki, 2002.
- Junnola, Reijo & Juuti, Pauli 1993. Arvot ja johtaminen. Tammer-Paino Oy, Tampere, 1993.
- Järvinen, Raija (toim.) 2004. Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere University Press, 2004, Tampere.
- Kamensky, Mika 2006. Strateginen johtaminen. Karisto Oy, Talentum, Helsinki, 2006.
- Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu, 2002.
- Kujala, Johanna, Myllykangas, Päivi & Sauer, Erika (toim.) 2012. Kokemus johtaa! Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere, 2012.
- Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Gummeruksen kirjapaino Oy, Jyväskylä, 2002. Talentum Media Oy.
- Lehtonen, Tommi 2009. Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. Hallinnon tutkimus -lehti, 28(4) 2009, s.1–11.
- MacIntyre, Alasdair 2004. Hyveiden jäljillä. Moraaliteoreettinen tutkimus. Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd (ilmestyi ensi kerran 1981).
- Niiniluoto, Ilkka 1984. Tiede, Filosofia ja Maailmankatsomus, Filosofisia esseitä tiedosta ja sen arvoista. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu, 1984.
- Nohria, Nitin, Joyce, William & Roberson, Bruce 2003. What Really Works? Harvard Business Review, July 2003.
- Näsi, Juha & Aunola, Manu 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus Oy, Tampere, 2002.
- O'Reilly III, Charles A. & Pfeffer, Jeffrey 2000. Hidden Value, How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000.
- Peters, Thomas J. & Waterman Jr. Robert H. 1983. Menestyksen profiileja. Oy Ylä-Vuoksi, Imatra, 1983. Oy Rastor Ab, Helsinki, 1983.
- Pfeffer, Jeffrey 1997. New directions for organization theory, Problems and Prospects. Published by Oxford University Press, Inc. 1997.
- Pohlman, Randolph A. & Gardiner, Gareth S. 2000. Value Driven Management. Pohlman Inc. Printed in the United States of America, 2000.
- Puohiniemi, Martti 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor Kustannus, Espoo, 2003.
- Rissanen, Tapio 2000. Yrittäjän käsikirja 2000. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti, Saarijärvi, 2000.

- Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki, 1987. Weilin+Göös, 1987.
- Schein, Edgar H. 1992. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Schwartz, Shalom H. 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. (toim. Zanna, Mark P.). Academic Press, Inc. USA, 1992.
- Suomi, Arja 1988. Pro gradu tutkimus Työpaikka kulttuuri ja fuusio. Helsingin yliopiston Historialliskielitieteellinen tiedekunta, 1988.
- Suomi, Arja (toim.) 2007. Keskinäisyys, näkökulmia omistaja-asiakkuuteen. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy, Helsinki, 2007.
- af Ursin, Klaus 2007. Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa. Acta Universitatis Tamperensis 1243, Tampere, 2007.
- Vartola, Juha 2006. Näkökulmia byrokratiaan. Tampereen yliopisto, Tampere, 2006.
- Viinisalo, Kari 2006. Organisaation arvot ja liiketoiminnan tulos – joustava kyvykkyys talotekniikan alalla. Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 584. Tampere, 2006.

Muut lähteet

Artikkeli sanomalehdessä

- Tyynysniemi, Matti 2013. Wahlroosin vastavoima: Kova puhe ei toimi. Helsingin Sanomat, B5, 5.1.2013.

Haastattelut

- Kalpala, Asmo – pääjohtaja Tapiola-ryhmä, haastattelu 20.2.2012 Espoon Tapiolassa, haastattelija Annamaija Tolvila.
- Silvennoinen, Martti – suunnittelujohtaja Tapiola-ryhmä, haastattelu 16.4.2012 Tampereella, haastattelija Annamaija Tolvila.
- Rämö, Lauri – yksikön johtaja, Eläke-Tapiola, haastattelu 8.5.2012 Espoon Tapiolassa, haastattelija Annamaija Tolvila.

Elektroniset lähteet

- Tapiola-ryhmä: Internet-sivusto, Tietoja Tapiolasta (katsottu 5/2010) sivustoa ei enää löydy
- LähiTapiola-ryhmä: Internet-sivusto <http://www.lahitapiola.fi/> 23.5.2013
- LähiTapiola-ryhmä: Internet-sivusto <http://www.vuosiraportti.tapiola.fi/> 23.5.2013

Liitteet

Liite 1 Haastatteluvertailu

Teema & teoria taulukko gradu Arvot ja organisaatiokulttuuri - case Tapiola-ryhmä haastatteluvertailu					
Teema	tärkeimmät teoriat/kirjallisuus	Kalpalä	Silvennoinen	Rämä	Erot/huomio
Aika ennen arvoja? Arvotonta aikaa?	Edgar H.Schein: Organizational Culture and Leadership. Richard Barret Building a Values-Driven Organization Uolevi Itkonen: Tapiola-fuusio Richard Barrett: Building a Values-Driven Organization	Arvomaailma rakentui juuri fuusion haasteista. Muutoutui ajatus, joka on sukua Yhdessä menestymisen arvolla eli kohtelee työtöveria/asiakasta kuten toivoisit itseäsi kohdeltavan eli elämän kultainen sääntö.	Aika ennen fuusiotietoa kentän osalta elettiin Pohjassa ja Aurassa omaa arkea. Fuusio oli vain ylimmän johdon tiedossa. S. muistaa kuulleensa valoltaan asian koska oli itse uutisoinnin aikaan työmatkalla Ruotsissa. Fusion jälkeen yhteisten tapojen löytäminen oli haaste ja esim.edustusrahojen käytön kulttuuri oli aivan erilaisista.	Fuusiosta luvattiin kaikille töitä ja siksi muodostui rinnakkaisorganisaatioita ja päällekkäisiä tehtäviä. Aika ennen Kalpalan johtajuuden alkua 1987 oli tavallaan "arvotonta aikaa". Oli oikeasti toisiaan nokkivia herroja ja virassa olevia johtajia sivuutettiin, näin hivutettiin ulos ja tilalle saatiin halutut johtajat.	Fuusiosta Kalpalle osoitettiin epämieluisen paikka ja hän lähti talosta kolmeksi vuodeksi. Siksi hänellä ei ole tietoa tuosta ajasta Ilmeisen yhtenevät kokemukset fuusion jälkeisestä ajasta kaikilla on. Organisaatiokulttuuri alkoi kehittyä fuusion jälkeen, Scheinin mukaan organisaatiota kehitettäessä tai muutettaessa tulee huomioda, että pysyvä muutos saavutetaan vain rakenteita ja asenteita muuttamalla
Arvojen synty ja jalkautus	O'Reilly & J Pfeffer: Hidden Value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Arvoja voi matkia ja ne pohjautuvat yrityksen historiaan ja kulttuuriin. Välittävä johtaminen - sidosryhmätteettisen liiketoiminnan kiittäjänä: Kujala Johanna, Kuvaja Sari Uolevi Itkonen: Tapiola-fuusio Edgar H.Schein: Organizational Culture and Leadership Aaltonen & Junkkari: Yrityksen arvot & etiikka	Arvokysely koko henkilöstölle ajatuksena yrityksen tuloksellisuus, jonka on tultava ihmisten sisältä. Yhtiö ei voi olla erilainen kuin ihmiset, jotka siellä ovat työssä. Kyselyn mukaan hlösten arvoja oli hyvin yhteneviä . Selittyy keskinäisyydellä, joka on hyvin yhteisöllinen ja ihmisten tarpeista lähtevä. Kyselyn avulla esille saadusta ajattelutavasta syntyi arvoja kuvaavat sanat - ei niin, että keksittäisiin sana, joka on sitten yrityksen arvo. Arvojen jalkautus ei ole Kalpalan tasolla tehtävänä. Ei pidä tärkeänä, että arvot olisivat kaikkiin istutettu, vaan niiden tulee olla luovasti mukana arjessa empaattisena kanssikäymisenä eikä kirjannoppineena mallittamisena.	Arvotöryhmä ja arvokysely, jonka jälkeisessä prosessissa löydettiin Tapiolan arvot. Eri ryhmässä arvojen sisältöä käytiin perusteellisesti läpi, tärkeänä se, että asioista puhuttiin ja saatiin arvot sitä kautta elämään ja juurrutettua. Paljon kuulee sanottavan, että jotakin ei voi tehdä koska se ei ole Tapiolan arvojen mukaista. Esim. Yhdessä menestymisen arvo on S:n mielestä ollut erityisen tärkeä, koska 7 eri yhtiön yhteen pelaaminen on vaativaa ja etenkin myyntikentällä asiakkaiden suuntaan yhtenevän viestin muodostaminen olisi mahdollista ellei arvo Yhdessä menestymisen olisi jollain tavalla totta. Matriisi organisaatiossakin toimiminen on mahdollista, jos taustalla on arvo joka ohjaa toimintaa.	Arvoprosessi - kun kaksi pientä toimijaa sulautuivat yhteen oli pakko ja haluttiin suoraviivaistaa prosesseja. Arvot oli näin ollen oikeasti pohdittu lähtien omistuspohjasta, rakenteesta ja yhtiön haasteista. Arvot olivat jonkinlainen vastaus keskinäisyyden konkretisointiin. Auran ja Pohjan juurien samanlaisuus perustuu osuustoiminnallisuuteen ja riipakseen pellervolaisuutta, mutta muuten yrityskulttuurit olivat aivan erilaiset. Kahden niin erilaisen yrityskulttuurin yhteensovittamiseen tarvittiin paljon aikaa esim. Mutkaton projektin kaltaista toimintaa ja varmasti tässä työssä arvot olivat suureksi avuksi.	Hyvin yhtenevä näkemys arvoprosessista ja arvojen merkityksestä. Kalpalan näkemys Auran ja Pohjan yrityskulttuurien samankaltaisuudesta ei saa suurta kannatusta Silvennoisen ja Rämön ajatuksissa. Matriisi organisaatio, josta Silvennoinen puhuu on Kalpalan mukaan aina vain väli vaihe - tämä väli vaihe jatkunut kovin pitkään... Ajatuksat yhteneviä teorian kanssa.
Yhteistyöjohtaminen	Immanuel Kant deontologia	Johtaminen ei perustu ismeihin, vaan ihmiset jotka muodostavat työyhteisön muodostavat myös yhteisen tahdon miten toimitaan ja yleensä toteutuu se mitä kohti mennään. Yhteistyöjohtaminen kodin perua. Täytän ilolla annettut tehtävät, jotka koen arvokkaiksi. Tapiolan profiloituminen vastuulliseksi selitty sillä, että talossa on aina ollut sellaisia ihmisiä, jotka haluavat toimia vastuullisesti ja hänellä itsellään on ollut aina taipumus haluta työskennellä potentiaalien kanssa. Alkutaipaleellaan Kalpala luonnehtii itseään ennemminkin talousmieheksi.	Vastuullisuuden osalta Kalpalan esimerkki ja maine on ollut tärkeä myös kentän osalta ja asiakkaisiin päin toimittaessa. Kauppalehden kuva Askista sädekehä pää päällä 1990 luvulta. Vastuullisuus lähtee keskinäisyydestä ja osuustoiminnallisuudesta, joissa arvopohja lähtee asiakkaita ei pelkän voiton tavoittelusta. Vastuullisuus voi tulevaisuudessa sivuuttaa arvot - yksi yrityksen arvo on varmasti myös se mikä on yrityksen yhteiskunnallinen arvo eli miten on yhteiskunnassa mukana. Yritys on yhteiskunnallinen eläin, jonka tehtävä on auttaa ja palvella yhteisön menestymistä	Vastuullisuus ja yhteistyöjohtaminen yhteensovittamiseen tarvittiin paljon aikaa esim. Mutkaton projektin kaltaista toimintaa ja varmasti tässä työssä arvot olivat suureksi avuksi.	Teoria pitäne paikkansa, vaikka aivan oppikirjamaisesti asiat eivät ole tainneet mennä - vaikka ihmisiin on luotettu, onko valta ollut kuitenkin liian keskittynyt?
velvollisuuseettikkaj vastuullisuus	O'Reilly & Pfeffer: Hidden value Menestyvissä yrityksissä uskotaan ja luotetaan ihmisiin				
Johtajan omien arvot merkitys johtamisella ja arvojohtaminen	Arvot ja johtaminen: Reijo Junnola, Pauli Juuti Johtajien omilla arvoilla tärkeä merkitys yrityksen arvoihin vrt myös Kalpalan omaelämäkerta Kun on valta on vastuu Pohlman & Gardiner: Value Driven Management	Työssä ei voi toimia erinäköisesti kuin mitä toimii omassa yksityiselämässä. Epäonnistuminenkin on helpompaa kun toimii omien arvojensa mukaisesti. Se, että työllä on muikin merkitys kuin raha tuntuu K:n mielestä paljon terveemmältä. Työ on osa elämää ei vain projekti, jossa optioilla tehdään iso tili ja jätään viiden vuoden kuluttua tekemään jotain mitä oikeasti haluaa. Keskinäisyys tarjonnut hyvän mahdollisuuden. Arvojohtaminen ei ole ainakaan asioiden julistamista, vaan tukee sitä mikä ihmisessä on hyvää ja pitää huolen, että se toimii myös taloudellisesti ympäristössä. Yhteisen hyvän tukeminen on arvojohtamista. Tasapainoilu ration ja emotion kesken..	Merkitys on todella suuri ja etenkin keskinäisessä yhtiössä korostuu. Yrityksen johtotehtävissä ei voi toimia, jos omat arvot ovat täysin ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Tulee erottaa arvoilla johtaminen ja arvojohtaminen. Onko se sitten esimerkiksi johtamista ja hyvien ja moraalisesti oikeiden asioiden todeksi elämistä.	Näkee merkityksen uusiutumiskyvyssä. Kalpala ollut eri rooleissa eri aikoina kulloisenkin tilanteen mukaan: tilimies, talousmies, saneeraaja, turpiin ottaja, vastuullisuusmies - pytnyt uusiutumaan Näkee, että vuoden 2011 syksyn yt pilasivat Kalpalan mainetta loppu aikana. Itselle ja yksikölle tärkeissä asioissa pysyminen ja niiden kautta asioiden eteenpäin vieminen eli esimerkiksi johtaminen. Rämön mielestä Kalpalan arvojohtaminen irtautui loppu aikoina Tapiolan arjesta ja puhuu ennemminkin filosofisesti ja maailman talouden näkökulmasta.	Eri sanoin, mutta hyvin yhtenevä näkemys. Rämä näkee asiat kriittisemmin
Sidosryhmien merkit	Kuvaja, Kujala: Välittävä johtaminen sidosryhmät otettava aidosti mukaan ja huomioida liiketoiminnassa. Nohria, Joyce & Roberson (Evergreen)	On suuri, niiden tarpeet on selvitettävä jos näin ei tehdä niin tehdään jossain vaiheessa hyvinkin kohtalokkaita virheitä.	Merkitys on suuri, mutta epäilee hiukan onko sitä Tapiolan tasolla täysin ymmärretty (S:n oma sidosryhmätyö vertailuna. Oma hlö kunta ja asiakkaat muistettava sidosryhmänä.	On merkitys, mutta esim. 1990 laman aikana tehtiin sitä johtamistyötä, jota nytkin pitäisi tehdä. Silloin ei sidosryhmätyölle ollut niin paljon aikaa ja resursseja.	Merkitys kaikkien mukaan suuri, mutta selkeät painotuseroja ehkä oman asemankin mukaan. Kentällä nähdään merkittävämpänä.

Liite 2 Esitutkimuksen kysymykset

1. Kerro sellaisista arjen johtamistilanteista (tuloskeskustelu, työtunti, asiakastapaaminen jne.), joissa käytät hyödyksi arvoja. Jos mahdollista erittele tilanteet eri arvoihin:
 - asiakkaiden etu
 - yhdessä menestyminen
 - vastuu tavaksi
2. Kerro onko arjessa tilanteita (jos niin millaisia ko. tilanteet ovat), jolloin yksittäisen arvon sisältö ja Tapiolan taloudellinen/liiketoiminnallinen vaatimus ovat ristiriidassa keskenään? Tee tässäkin mieluusti jaottelu kullekin arvolle.
3. Miten viestit arvoista omassa organisaatiossasi ja mistä itse saat tietoa arvoista?
4. Oletko päässyt itse vaikuttamaan Tapiolan nykyisiin tai aikaisempiin arvoihin? Toisin sanoen, oletko ollut mukana esimerkiksi jossain arvoja pohtivassa työryhmässä tms.?
5. Miten näet arvojen vaikutuksen henkilöstön pysyvyyteen ja/tai ovatko arvot vaikuttaneet omaan työnantajavalintaasi tai pysyvyyteesi?

Liite 3 Pro gradun teemahaastattelujen runko

1. Aura-Pohja fuusion aikaa kuvataan Uolevi Itkosen Tapiola-fuusio kirjassa kaoottiseksi. Millaisena muistat tuon ajan ja millaista oli lähteä rakentamaan uuden yrityksen arvoja ja kulttuuria ristiriitaisessa tilanteessa?
2. Tutkimusten mukaan yritys ei voi matkia arvojaan, vaan ne pohjautuvat yrityksen historiaan ja kulttuuriin. Millaisena kuvaat arvoprosessia, kun uudella yrityksellä ei ollut yhteistä historiaa?
3. Yhteistyöjohtaminen, mitä se on ja mistä oppi on peräisin? Liittyykö tähän deontologia eli ihmisen velvollisuus toimia moraalisesti oikein?
4. Millainen yhteys on ollut yhteistyöjohtamisella ja vuorovaikutuksella arvojen määrittämisessä?
5. Mitä on arvojohtaminen?
6. Miten kuvailisit Tapiolan arvoprosessia, keitä oli mukana, miten toteutettiin jne.?
7. Tutkimusten mukaan arvojen avulla voidaan johtaa vain, jos ne ovat riittävän hyvin sisäistetty. Miten arvot on Tapiolassa jalkautettu ja mikä on henkilökunnan merkitys/osuus arvojen jalkautuksessa?
8. Oliko yhteiskunnallisilla tapahtumilla merkitystä arvojen määrittämisessä?
9. Mikä on arvojen yhteys vastuulliseen ja menestykselliseen liiketoimintaan?
10. Millainen on johtajan omien arvojen merkitys organisaation arvoihin ja organisaatiokulttuuriin?
11. Kerro sidosryhmien merkityksestä organisaatiokulttuuriin, arvoihin jne.
12. Mitä muuta haluat kertoa?